نظام إدارة الجودة
الايزو ISO
مدخل لتحسين أداء الجامعات









الأستاذ المدرس
د.مهدي صالح السامرائي

الدكتور المدرس
صبيح كرم الكناني



www.darkonoz.com

بِسْمِ اللـهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(كُونُواْ رَبَّانِيِّينَ بِمَا كُنتُمْ تُعَلِّمُونَ الْكِتَابَ وَبِمَا كُنتُمْ تَدْرُسُونَ)

(آل عمران: 79)

(وَلَتُسْأَلُنَّ عَمَّا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ)

(النحل: 93)

صدق اللـه العظيم

نظام إدارة الجودة

الايزو ISO

مدخل لتحسين أداء الجامعات


محمد خطاب



نظام إدارة الجودة

الايزو ISO

مدخل لتحسين أداء الجامعات

إعداد

الأستاذ المتمرس

الدكتور مهدي صالح السامرائي

الدكتور المدرس

صبيح كرم الكناني



الطبعة الأولى

1435هـ - 2014م

المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : (2013/1/62)

378

السامرائي، مهدي صالح

نظام إدارة الجودة الأيزو ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات/ مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكناني،_ عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2013

( ) ص.

ر.أ: (2013/1/62)

الواصفات: /التعليم العالي// إدارة الجودة

أعدت دائرة المكتبة الوطنية بيانات الفهرس والتصنيف الأولية

يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبّر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى

ردمك: ISBN: 978 - 9957 - 74 - 259 - 1



دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع

الأردن - عمان - وسط البلد - مجمع الفحيص التجاري

تلفون: 4655877 6 962+ - فاكس: 4655875 6 962+

موبايل: 5525494 79 962+ -ص. ب 712577 عمان

الموقع الإلكتروني: www.darkonoz.com

إيميل: dar_konoz@yahoo.com - info@darkonoz.com

تنسيق وإخراج: صفاء نمر البصار 00962 78 5288504 safa_nimer@hotmail.com

قال الرسول محمد (صلى اللـه عليه وسلم): "حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا وزنوا أعمالكم قبل أن تُوزن عليكم"

صدق رسول اللـه (صلى اللـه عليه وسلم)




MOHAMED KHATAB

الإهداء

الى

معلم الأمة ورسول الرحمة محمد(صلى الـلـه عليه وسلم)

الذي لم يشغله شاغل عن التفكير في أمته ومصالحها

الى

كل راع يسخر فكره وجهده في مصلحة أبناء شعبه

الى

كل من يسعى من اجـل تطـوير الـنظم التربويـة والتعليميـة العربيـة وإصـلاحها بمـا يحقـق وجودهـا ويحمـي كرامتهـا و يتنـاغم والتطـور العـالمي الحاصـل في ميـدان العلـم والمعرفـة والجودة والتفوق



فهرس المحتويات

الفصل الأول

المقدمة

يتفق كثير من الباحثين في مجال الإدارة بشتى تخصصاتهم بان إعداد الموارد البشرية من وظائف الجامعة الأساسية ، ولا سيما بعد التقدم التقني الذي صار القوة الرئيسة الدافعة التي يمكن الاعتماد عليه في تحسين جودة الإنتاجية، وهذا التقدم لابد أن يكون انعكاساً لرؤية الجامعة ولرسالتها التي تهدف إلى تثقيف العقل وتنمية ملكة البحث العلمي، وتنمية المعرفة بشتى أنواعها .

وإزاء ذلك تواجه النظم التعليمية ومنها الجامعة صعوبة كبيرة تتركز في تحسين جودة التعليم الذي تقدمه في ظل تحديات كبيرة يعيشها العالم بصورة ثورات في مجالات متعددة منها الحواسيب ، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، و التقنيات الحيوية، و الاقتصاد المبني على المعرفة ، والثورة الإدارية الثالثة ، و ثورة الجودة والتميز والإبداع (**الخطيب، *2003 :9***) (**محمد ، *1997: 15***). ، وهذا ما دفع بالدول والحكومات أن تعيد النظر بسياساتها الإدارية ، وقد أكدت ذلك كثير من المؤتمرات الدولية مشيرة إلى أن التحدي الرئيس لنظم التعليم وبالذات التعليم الجامعي ليس تقديم التعليم لكل المواطنين فحسب بل الأهم هو أن يقدم تعليماً جامعياً بجودة عالية وفقا لمعايير ومواصفات دولية (**البوهي، *2001: 368***).

وليس من سبيل لتحقيق هذه الاهداف بدون وجود ادارة واعية لما يحيط من حولها ، مستجيبين لها ومؤثرة فيها بصورة ايجابية وفعالة .

ومن هنا غدا تحسين الجودة مطلباً مهماً لجميع المراحل الدراسية لعل من أهمها التعليم العالي إذ إن العالم يشهد طلبا غير مسبوق على التعليم العالي نتيجة لزيادة فائض القيمة الذي يمكن أن تحققه المعرفة والبحث في النمو والتنمية الاقتصادية، وكذلك لظهور مهن ومهارات مستحدثة تتطلب الإعداد العالي والمتشعب والمتصف بالجودة العالية عبر عددٍ من التخصصات ، لان التعليم العالي ينظر إليه على انه أداة تحقيق التنمية البشرية.

إن ملاءمة التعليم العالي بتطوير مضمونه ليتكيف مع حاجات المجتمع ومطالبه المتغيرة من أهم الجوانب التي تستهدفها إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي بما في ذلك حاجات الدولة والمطالب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية ، والحرص على تخريج طلبة قادرين على استيفاء معارفهم وتعلم مهارات جديدة تلائم حاجات سوق العمل المتغيرة باستمرار ، وتنامي قدراتهم على التفكير وتلائم مواصفاتهم الاجتماعية والثقافية. وتقتضي الملاءمة ربط عمليات تطوير البرامج والمناهج الدراسية بالتطورات العلمية والتكنولوجية وطنيا وإقليمياً ودولياً (**إبراهيم ،*2001 : 330***).

وان اغلب جامعات الدول العربية تتشابه بشأن الأساليب الإدارية التي تتبعها، فهي قد درجت على تسيير أعمالها على وفق نماذج وخطوات وإجراءات متوارثة من عهود التأسيس، وظلت قائمة ليومنا هذا برغم أن العالم من حولنا قد طرأت عليه تغيرات كثيرة تغيرات في الجوانب العلمية والتقنية والمعرفية والاجتماعية والسياسية.

والمناهج الجامعية ليست بأفضل حال من الأساليب الإدارية ؛ إذ إنها اتسمت بازدحامها بالمواد الدراسية واهتماماتها بالجانب النظري وإعداد الطلبة

للامتحانات ، وقلة اهتماماتها وشمولها للنواحي التطبيقية، وتأخرها عن مسايرة التطورات العلمية والتقنية الحديثة، وضعف ارتباطها بمتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، بالرغم من المؤتمرات والندوات والحلقات العلمية الخاصة بالتربية والتعليم إلا أنها لم تتوصل إلى معايير محددة يمكن الرجوع إليها في عملية التطوير (**السامرائي وآخرون ، *1988: 10-11***).

إن المنطلق الرئيس لتطوير الجامعة وتفعيلها يبقى منوطاً بالإدارة الجامعية وذلك عن طريق الاستثمار الأمثل لمواردها الفكرية والمادية ، والبشرية ، على نحو يحقق أهدافها ، والتطلعات المجتمعية المنوطة بها . ونتيجة لبروز عدة متغيرات عالمية ،ُفرض على أدارة الجامعة التحول من موقع ر د الفعل ***Reactive management*** إلى إدارة موجهة للتغيير والتجديد ***Proactive management*** ، وقد ترتب على هذه المتغيرات ظهور عدة اتجاهات ومداخل معاصرة في الفكر الإداري من شأنها الإسهام في تطوير إدارة الجامعة ، وتحسين أدائها ، ومن ابرز هذه الاتجاهات والمداخل ما يعرف بمدخل الايزو ***ISO*** (**احمد، *2002: 9***) (**خلف، *1993: 32***)

وأشارت اليونسكو إلى أن التعليم العالي ينبغي أن يسترشد في هذا العالم السريع التغير بثلاثة شعارات رئيسة تحدد مكانته وأداءه على المستوى المحلي والوطني والدولي وهي الملاءمة والجودة والطابع الدولي (**اليونسكو، *1995: 7***) .

إن تبني نظام إدارة الجودة يحمي الجامعة من الخسائر ويقودها إلى التميز والى التطوير المستمر وتلبية حاجات المجتمع الحالية والمستقبلية والارتقاء بكفاءة التعليم الجامعي على المستويين الداخلي والخارجي عن طريق تحسين جودة المخرجات، وضبط تلك الجودة باعتماد معايير ونظم المواصفة العالمية الايزو ***iso***

ومن بين أهم نظم أدارة الجودة هو النظام ***ISO 9001:2000*** الذي صار شائعا في شتى المنظمات الخدمية، ومنها الجامعات والمدارس بمختلف

التخصصات،وأول من استخدمه البريطانيون،وتوسعوا في تطبيقه على المراحل التعليمية في المدارس البريطانية كافة. (**التميمي،*2005:10***)

وليس تبني هذا النظام بالأمر العسير ، إذا خلصت النية إلى تبنيه لهذا نجد الكثير من الجامعات العالمية قد باشرت بأخذ هذا النظام وتوفير متطلباته كي تكون لنفسها مكانة علمية مرموقة . وتضمن لها ميزة المنافسة في وقت يتسابق فيه الجميع على ترسيخ إقدامهم بثبات وقوة.

إن الكتاب يتألف من أربعة فصول هي كالآتي :

الفصل الأول :لمحة تاريخية عن تطور نظم الجودة (Iso) بشكل عام وفي التعليم الجامعي بشكل خاص

الفصل الثاني :تناول الايزو وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة وعلاقته بالمقارنة المرجعية وذكر مبادئ هذا النظام العالمي وعناصره.

الفصل الثالث : تناول أسباب ودواعي تبني التعليم الجامعي معايير نظام الجودة الايزو

الفصل الرابع :تناول عددا من الدراسات العربية والأجنبية التي اختصت بتطبيق نظام الجودة الايزو في عدد من الجامعات .

إننا إذ نضع كتابنا المتواضع هذا بين أيدي الباحثين والمسؤولين عن التعليم الجامعي ورسم سياسته ، أملنا أن يساهم في إعطاء الصورة الشاملة لمتطلبات تطبيق أنظمة الجودة الايزو ، إن المشتغلين بالتعليم الجامعي بأمس الحاجة إلى التثقيف بمضامين أنظمة الجودة واستيعابها بغية تحقيق القاعدة المطلوبة التي تؤمن وتستوعب أفكار الجودة وأنظمتها وتتمكن من العمل باتجاه الأخذ بمفاهيم نظم الجودة على ارض الواقع .

نسأل الله العزيز العليم أن يجعل عملنا هذا خالصا لوجهه الكريم

التعليم الجامعي والجودة

ينظر إلى التربية في عصرنا هذا على إنها من ابرز الادوات التي تقود الى التغيير الافضل اذا احسن استخدامها لذلك فهي الاداة التي تعتمد عليها المجتمعات في بناء مستقبلها المنشود في مختلف جوانبه الاقتصادية والثقافية والاجتماعية وانها تتاثر بهذه الجوانب وتؤثر فيها والجميع يهفو الى ان يكون تاثير التربية سليما في وسائله ومجديا في غاياته (**همشري**،*2007: 208*)(**خضير** ،*2007:3*) ، وإنها عامل من عوامل التنمية وتؤدي إلى التمكن من قدرة الأفراد على الابتكار والتجديد،والإبداع ، وإنها حاضرا ومستقبلا هي الشرط الأساس الذي يمكن المجتمعات والأفراد من التحكم بمصيرهم ، وهذا الاهتمام كان واضحا بنحو عملي فمثلا نرى الرئيس الأميركي الاسبق كلينتون وضع التعليم ضمن برنامجه الانتخابي ، وكذلك رئيس الوزراء البريطاني توني بلير ، إذ رأى كل منهما أن التعليم وسيلة الرقي الأساسية للمجتمع وطريقة النهوض بالأمة. ومن بين ابرز أدوات التربية هي الجامعة والتي تحتل بعداً قومياً يتعدى حدود التدريس بمفهومه الضيق إلى أن تكون قضية امن قومي تتحدد فيها مسارات المستقبل،بل قد يتوقف عليها وجود المجتمع ذاته (**البيلاوي** ،*2008: 11*) ، ولغرض تحقيق الأهداف العليا للمجتمع يفترض بالجامعة أن تكون طليعية بالنسبة إلى المنظمات الأخرى إذ تبحث فيها النظريات الجديدة ، وتناقش المشكلات الاقتصادية والاجتماعية وتحلل بحياد سياسي ودقة علمية ، وبموازاة هذا الدور تعمل على تطوير الكفاءات العالية وإنتاج المعارف اللازمة ،وان تفسح المجال للمجتمع بالمشاركة إلى ما يتطلع إليه من خدمات ، وقد فرضت هذه الأدوار على الجامعة إعادة النظر في هيكلها وعملياتها ولا سيما في العقدين الأخيرين من الألفية الثانية إذ شهدا اهتماماً كبيراً بجودة التعليم مما جعل النظم التعليمية تواجه تحديا كبيرا يتمثل في تحسين جودة التعليم الذي تقدمه المؤسسات

التعليمية ونوعيته وملاءمته،وقد نبه إلى جودة التعليم التقرير الأميركي المعنون (**أمة معرضة للخطر**) الذي أوضح أن الأمة الأميركية معرضة للخطر إذا ما ظل النظام التعليمي على ما هو عليه بالرغم مما عرف عنه بالكفاءة والجودة (**مكتب التربية العربي لدول الخليج، *1984***). وأكد مؤتمر جومتيان المنعقد في آذار ***1990*** عدم الاقتصار على تهيئة فرص التعليم فحسب بل يجب أن يمتد إلى رفع كفاءة التعليم والتوجه إلى معايير إدارة الجودة ، لذلك غدت جودة التعليم هي المنقذ والأمل لكل دول العالم لبناء اقتصادها في القرن الحادي والعشرين لتحيا كقوة دائمة في عالم اليوم ، وسعت جميع الدول للوصول إلى معدلات ومستويات عالية الجودة لنظمها التعليمية على المستويين النظري والعملي استعداداً للمنافسة على المستوى الدولي (**حسان ،والعجمي ، *2007: 453***) .

ولهذا ركزت العديد من الدول اهتمامها على دراسة الجوانب المرتبطة بالجودة على اثر اكتشافها انخفاض مستوى التعليم فيها، كما حصل في الولايات المتحدة الأميركية وفرنسا في الخمسينيات ، وصار ذلك معلماً تاريخياً بارزاً في التربية مما جعل الاهتمام بالجودة اهتماما حاداً وبنحو مفاجئ في منتصف السبعينيات حتى أن ليتش و وبجينز (***lynch and Wiggins 1988***) قد جعلا عنوان الأيديولوجية الجديدة للتربية في الثمانينيات في العالم هو دعوة لإصلاح جودة المؤسسة التعليمية ، وزاد اعتقاد معظم دول العالم أن أفضل استعداد للقرن الحادي والعشرين يكون بتربية عالية الجودة،تضاعف الاهتمام بالجودة بسبب انتشار المحاسبية المجتمعية ، كما أشار إلى ذلك تقرير منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (*OECD*). إذ أشار إلى أن الجامعة عليها أن تنشد التوازن بين الالتزام الحقيقي للمحاسبية العامة (***public accountability***) والإبقاء على الاستقلال الإبداعي (**creative autonomy**) ومسؤوليات المهنة ، وذلك لان التعليم صار محاسباً أمام المجتمع في ما يقدمه ، وعليه أن يقدم دلائل

على العائد منه في مقابل ما يبذل من جهد ووقت ومال ، وهذا يعني تركيزاً اشد على جودة ما يقدمه . (**عابدين ،*2004*، *318***) ، لأنه بالرغم من رصد مبالغ مقبولة لتغطية نفقات التعليم إلا أن هناك الكثير من الانتقادات التي توجه إلى تدني جودة المخرجات التعليمية ونوعيتها ، وعدم ملاءمة مخرجات التعليم لمتطلبات خطط التنمية وعدم مناسبة مخرجات التعليم لحاجات سوق العمل ، وارتفاع تكلفة التعليم في ضوء معدلات التضخم العالية، بسبب زيادة الهدر التربوي في المؤسسات التعليمية (**عصام الدين ، *2000: 72***) .

وجاءت الثورة التقنية الشاملة القائمة على التدفق المعرفي والعلمي تمثل تحدياً جديداً للعقل البشري مما دفع المجتمعات إلى التدقيق في نظمها التعليمية ومحاولة الارتقاء بها إلى المستوى النوعي ، لهذا فان عملية التحسينات عملية مستمرة عن طريق مراجعة الأهداف والعمليات ومتابعة المخرجات، وتحليل البيانات كافة للوقوف على أحسن الطرائق، ولتجاوز المعوقات والاختناقات،وبهذا فإنها غيرت نمط الثقافة التنظيمية الإدارية في المنظمات التعليمية تغيراً امتد إلى القيم والسلوك وقواعد العمل والصلاحيات بما يوصف بالإدارة التشاركية الفعالة .

إن ظهور الإنتاج الآلي واستعمال الحواسيب والاستعمال النووي والليزر وغيرها أثرت في تركيبة العمالة ، وهذا أدى إلى اختفاء الوظائف التي تتطلب مهارة اقل وتزايد الطلب على المتخصصين الماهرين الذين ينجزون أعمال معقدة باستيعابهم التغيرات التقنية السريعة،الأمر الذي اضطر العامل إلى تغيير مهنته أكثر من مرة .(**عابدين،*2004 :320***)مما رتب على الجامعة مسؤولية إعادة النظر في أهدافها وبرامجها وطرائقها لملاءمة هذه التغيرات،و تقويم جودة ما تقدمه حتى يتسنى لها إعداد متخرجين بدرجة عالية من الجودة ، كما أن رغبة الباحثين

من الأكاديميين الوصول إلى خصائص أكثر موضوعية للجودة في النظام التربوي بنحو عام وخصائص مقننة للجامعات الفعالة بوجه خاص وعلاقة كل ذلك بعناصر المدخلات والعمليات والمخرجات القريبة والبعيدة، تلك كانت ابرز العوامل التي أدت إلى أن تحتل إدارة الجودة الاهتمام الواسع في التعليم الجامعي، وهذه التغيرات فرضت على الجامعة أن تجري مراجعة شاملة وتغيرات جذرية في السياسات والستراتيجيات كي تواجه تلك التحديات والثورات (وترتبط هذه التغيرات المتصلة بالأدوار، وما بينها من علاقات ارتباطاً وثيقاً بالتجديدات التي تطرأ على جوانب التنظيم والإدارة ،ولا تستهدف مثل هذه التجديدات تحسين التقنيات والإجراءات بقدر ما تستهدف تحسين الأدوار التي يضطلع بها الأفراد، إلى جانب تحسين العلاقات في ما بينهم) **(ستسي تشرشل،*1977: 137*).** ويمكن أن تجسد هذه المتطلبات إدارة الجودة التي هي أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أدائه في العصر الحالي الذي يطلق عليه بعض المفكرين بأنه عصر إدارة الجودة ، فلم تعد إدارة الجودة ترفاً تسعى إليه المؤسسة الجامعية أو بديلاً تأخذ به وتتركه متى تشاء، بل صار ضرورة ملحة تمليها حركة الحياة المعاصرة ، وهي دليل على بقاء الروح ، وروح البقاء لدى المؤسسة الجامعية .**(السايح ،*2006: 3*)**

ولهذا غدت الأسبقية التنافسية للجودة (**quality**) احد ابرز الاهتمامات في عالم اليوم ، وباتت الجودة السور الواقي لأية منظمة لا يستطيع احد أن يتسلقه ويخترق المنظمة عن طريق توجهات المنظمات التي تهتم بالجودة ، ومنها منظمة المقاييس العالمية **(ISO)** التي أصدرت عام ***1987*** سلسلة مواصفة الايزو التي تعد بمنزلة جواز السفر الذي يسمح للمنتج والخدمة بالانتقال من المجال المحلي أو الوطني إلى عالم الشهرة والأسواق العالمية الذي لا يمكن أن تستغني عنه أية منظمة **(الطائي وآخرون ،*2009*، *310*)** ؛ لأن المنافسة مستمرة وهي قائمة منذ الأزل

بين الحسن والأحسن ، وبين الجيد والأكثر جودة ؛لان العقل البشري لا يتوقف عن البحث والتحري **(عباسي، *1997: 3*)** .ولولا هذه المنافسة لما وصلت الحضارة بجانبها المادي والمعنوي هذه المستويات المتقدمة

ويلاحظ أن اغلب الجامعات العالمية توجهت نحو المرجعيات العالمية ، واخذ هذا الموضوع بالحسبان ، واعتماده معياراً في مسألة التنافس بين المؤسسات الجامعية فضلا عن عزم نظم التعليم على البحث عن وسائل لتقديم خريج ذي صفة عالمية في حقل تخصصه **(بابكر، وآخرون، *2008 :13*)** وهذا يملي على الجامعات العربية تطوير أنظمة معايير وطنية وعربية وفقاً لمعايير التقويم الدولية ، من اجل رفع جودة المخرجات التعليمية **(منى ، *2004: 61*)**

ويكشف التقرير الذي أعدته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الذي استغرق إعداده عشر سنوات عن أن القوة الاقتصادية والعسكرية والتقنية لأية دولة مرتبط بجودة النظام التعليمي، ونوعية التدريسيين والطلبة ومستواهم ،فالتعليم ليس مجرد الحصول على الشهادات ؛ لأن التعليم ونوعيته جزء من مفهوم جديد يطلق عليه (اقتصاد المعرفة) ، وتسعى الدول عن طريقه إلى اللحاق بالعصر والتنافس مع الدول الأخرى ، وأكد إعلان بيروت للتعليم العالي في الدول العربية عام **(2007)** أهمية جودة مخرجات التعليم،وطلب من جميع أنظمة ومؤسسات التعليم أن تعطي الأولوية لضمان جودة البرامج والتدريس والمخرجات والإجراءات والمقاييس المطلوبة لضمان النوعية .لكي تتماشى مع المتطلبات العالمية من دون الإخلال بالخصوصية لكل قطر أو مؤسسة أو برنامج **(*unesco ,1998: 6 -7*)** .

واستجابة لهذه المتطلبات فان إدارة الجودة لها دور فاعل في كفاءة أداء العمل الإداري، فهي المعيار للحكم على نتائج العمل الذي يقاس به مدى إرضاء (المستفيدين) عما يقدم لهم من منتجات أو خدمات توافق الأهداف، أو مجموعة

المعايير والمتطلبات المحددة ، كما إنها جهد متواصل من اجل التطوير والتجديد المستمر بنشر ثقافة الجودة في المنظمة وتنمية الوعي بها،والتركيز على النتائج لأجل تحقيق التكامل الإداري ، وعلى هذا فان هدف إدارة الجودة الايزو (**ISO9001**) لم يعد يتمثل في الكشف عن الأخطاء بل يتجاوزها نحو بناء ثقافة مؤسسية راسخة بقيمها ومبادئها وجودة أدائها .

وتؤمن الإدارة المعاصرة بأن نجاح أي عمل يوكل إليها ما هو إلا تكامل بين أنشطتها المختلفة لتحقيق أهدافها ، ومن بين هذه الأنشطة هو حقل نظم إدارة الجودة الذي احتل الصدارة في أبحاث اغلب الباحثين وكتاباتهم ومدعاة للسعي الحثيث من العديد من المنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء (**الطائي ،وآخرون،*2009* :5**)

ومع دخول التعليم والتدريب في عالم المنافسة، ولا سيما مع وجود وسائل الإعلام عالية التقنية، ومع وجود المستفيد (العميل) الذي يبحث عن أفضل تعليم وتدريب ، وكلفة اقل في الوقت نفسه ، فمن المنطقي جدا أن نتوقع حدوث المنافسة لتقديم الجودة التعليمية العالية مع السعر الأفضل (**حمادات ، *2007: 271***) . ويستدل من هذا أن الجامعة كي تحقق الجودة والملاءمة في مخرجاتها المطروحة لسوقها عليها أن تتجه لتبني مواصفات الايزو كأسلوب عمل يضمن لها المنافسة إلى حد كبير.

وتعد سلسلة الايزو(***ISO***) إحدى الطرائق التي تعتمدها المنظمات لأغراض تحقيق المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، وذلك لملاءمتها لشتى المنظمات في العالم بغض النظر عن طبيعة المنظمة ونشاطاتها ، وان لها القدرة على منح شهادة إثبات المطابقة مع القياس الدولي،وهي شهادة معترف بها ومعتمدة دولياً،وتعد إجماعاً دولياً على مجموعة متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الذي يعد رضا المستفيد هدفه الأساس ،وذلك بعد أن تأكد للجميع أن الجودة ليست خياراً وإنما

ضرورة لنجاح شتى الأنشطة الإنتاجية والخدمية . والمتتبع لنشأة المواصفات وتطورها يجد أن المنظمة العالمية للتقييس أصدرت عام ***1987*** مجموعة الايزو ***ISO 9000*** كأول سلسلة في مجال نظم الجودة وإدارتها ، ومنذ ذلك الحين يتم تعديل المواصفة دورياً كل أربعة أعوام لتتماشى مع المتطلبات والحاجات لأنظمة إدارة الجودة المطبقة عالمياً، وان هذه المواصفة تقدم الشهادة بأن المنظمة تمارس نظام إدارة الجودة الذي يشمل العمليات والأنشطة المختلفة في المنظمة ولا يقتصر على النتائج فحسب.(**قاسم** ،***2005: 190***). إن هذه المواصفة فرضت نفسها في العقد الأخير من القرن العشرين، كأسلوب إداري متميز ومتطور، وهي الملاذ الحقيقي الذي يمكن المنظمات من التعامل مع التحديات الحالية والمستقبلية بكفاءة،ومنها الجامعات ، إذ تعد مواصفة الجودة الدولية الايزو ***9001*** معبرا عن سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في التنظيمات المتعددة وقد نالت الكثير من الدعم والاهتمام العالمي ، وارتبطت شهرتها بإعلان دول المجموعة الأوروبية لشروط التعاون بين الجامعات والكفاءات التدريسية بضرورة حصولها على شهادة المطابقة لمواصفات الايزو(**بركة** ،***2008: 116***) بوصفها احد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة،التي يكون لها تأثير كبير في المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء، بتركيزها على أهمية تطوير أداء المنظمات ،وتخفيض تكاليف التشغيل ، والصمود في وجه المنافسة العالمية،وتعد احد المقاييس الدولية التي يؤخذ بها لتوكيد الجودة لدى عدد من المنظمات ومنها المنظمات التعليمية، التي بالتعامل معها يحقق التعليم الجامعي مزايا متعددة مثل تحسين جودة التعليم الجامعي ، وتوحد إجراءات العمل وتوزع المهام بفاعلية، وتحقيق رضا الطلبة وسوق العمل والمجتمع عن خدمات التعليم الجامعي، وتحدد واجبات القيادة الإدارية ومنتسبي الجامعة ومسؤولياتها بدقة،وتعريف العاملين بآلية العمل وإجراءاته بصورة دقيقة، وهذا يؤدي إلى التحقق والتأكد من تطبيق الإجراءات بدقة ، لذلك يعد الحصول عليها الخطوة الرئيسة الأولى نحو تحقيق الجودة الكلية، لذا فان الكثير

من المنظمات الدولية أو المحلية ملزمة بالأخذ أو تطبيق عناصر المواصفة العالمية إذا ما أرادت أن تتخذ لنفسها مكاناً منافساً في السوق على المستوى المحلي والإقليمي والدولي وتحافظ على استمرارية ذلك .(**اديدجي** ،*1997: 36*).

وتركز المواصفة ***ISO 9001*** بنحو ملحوظ عن طريق البند الثامن الوارد فيها (***measurement, analysis and improvement***) الذي ينص على قياسات وتحليل الأداء ومسؤوليته ، واعتماد التحسين المستمر (***continuous improvement***) كنهج عملي ثابت ومعلوم لدى أي متخصص في شؤون الجودة . وإن هذا التركيز والتحسين وبالمستوى الذي تستدعيه متطلبات المواصفة هو أفضل أسلوب فاعل يؤثر في رفع مستوى كفاءة الأداء المقرون بالجودة المطلوبة . (**القزاز وآخرون** ،***2001: 1***)

فضلاً عن أن اعتماد الايزو يُمّكِن الإدارة الجامعية من وضع نظام إداري وقائي محدد لمنع حالات عدم المطابقة يشتمل على جميع الشروط والضوابط التي يجب أن تتوافر في الجامعة لضمان جودة أداء الأنشطة والعمليات وكفاءتها التي تؤدي إلى أن تكون المخرجات على وفق المتطلبات المحددة ، وهي لا تعني إنتاج مخرجات أفضل من نظيراتها فحسب ،وإنما تعني رضا المستفيد من المنتج المقدم له (**مور ومور**،***1991: 20***)

وهذا يفرض على النظام التعليمي بشتى مراحله ولاسيما التعليم الجامعي أن يكون في مقدمة الأنظمة في جودة إنتاجيته، وان لا يظل يلاحق التطورات الحاصلة من حوله ، لأن اغلب الأنظمة والمؤسسات تعتمد عليه في توفير حاجاتها من القوى العاملة التي لا بد أن تكون ذات جودة عالية في الأداء، وملاءمة لمتطلبات العمل الذي سوف ينضمون إليه .

إن وظيفة الجامعة تطورت ولم تعد مجرد تخريج عدد من المهندسين أو الأطباء ، بل صارت قائدة لخطى التطور والتقدم بما تكشفه من حقائق ، وما تسهم

به من حلول للمشكلات الراهنة والمستقبلية ، فالجامعة تسهم في مواجهة تحديات العصر ومتطلباته ، ونشر المعرفة وتوسيع آفاقها ، ولذلك ينبغي أن يتمشى النهوض بالجامعة مع خطط التنمية الشاملة.(**عيسوي،*1989* :*3***).

وبما أن الجامعة متخصصة في إنتاج وتسويق حزمة من الخدمات التعليمية والبحثية وتسويقها التي تعد احد الركائز الأساسية لتحقيق البناء السليم للمجتمعات، فان هذه الخدمات لا يمكن أن تحقق أهدافها إلا إذا جرى إنتاجها وتقديمها بمستوى متميز من الجودة،في ظل عصر العولمة الذي جعل من التعليم العالي عابرا لحدود الدول بفضل انتشار شبكات المعلومات والاتصالات ومنظومات الحواسيب المختلفة ، وانتشار أساليب التعليم الالكتروني والتعليم عن بعد ، الأمر الذي نجمت عنه تحديات جديدة تواجهها الجامعات،بسبب اختلاف النظم الدراسية والبرامج التعليمية في البلدان المختلفة الأمر الذي يستدعي اتخاذ إجراءات فاعلة ومؤثرة لضبط جودة برامجها التعليمية وتأمين توافقها إلى ابعد حد ممكن مع المعايير الدولية .(**داخل،*2010*: *65 - 66***). ولذلك فان الأداء الجامعي المتميز يتمثل في ترابط مجموعة من المتغيرات والمعايير بعضها مع بعضٍ لتكوين ميزة تنافسية تتفوق على منافسيها من المنظمات المماثلة (**العنزي ،والعابدي ،*2009*: *6***) .

وتسعى بعض الدول إلى تحقيق الامتياز والسبق والتفوق عن طريق التعليم الجامعي الذي يعد المجال الخصب لتصدير التعليم ***Education exporting*** إذ تحاول اليابان واستراليا ونيوزلندا تحقيق جودة تعليمها الجامعي بهدف تصديره وذلك بجذب المزيد من الطلبة الأجانب من الدول الأخرى الذين يدفعون نفقات تعليمهم (***International orqanization,2000*: *33***)

ولا ينظر إلى المواصفات القياسية (الايزو) على أنها منتج فني او برامج أو معدات ، بل هي عملية لتحسين الجودة التي ينبغي أن تزرع داخل

الجامعة/الكلية /القسم ، وشهادة الايزو تفيد بان الجامعة تفعل ما تقول وتعمل بواسطة الإجراءات الموثقة، وحتى الأفراد فان إتباعهم للخطوط الإرشادية للايزو يمكنهم من إيجاد القواعد النظامية المطلوبة لتحقيق أداء أفضل في أي عمل أكان شخصيا أم عاما أم مهنيا (**اديد جي** ***،1997: 32***) وهي مؤشر دوليوكوني ، وهو واحد بالنسبة إلى جميع الدول عندما يطبق على سلعة أو خدمة (**وهبة،** ***2003: 126***).

ويعد الحصول على شهادة ***ISO 9001*** ميزة تنافسية بين الجامعات في العالم، فالجامعة التي تحصل على الشهادة لها أولوية خاصة في التعامل بين الجامعات العالمية ، إذ إن تطبيق نظام إدارة الجودة يعطي ضماناً وإثباتاً بان لدى المنظمة نظاماً إدارياً متيناً يطابق فلسفة أدارة الجودة الشاملة ومبادئها ، فيتم إدامته وتطويره بنحو مستمر لمواجهة التطورات المتسارعة في المتطلبات الدراسية والتطورات التقنية الحاصلة ، وذلك بهدف التوافق بين متطلبات المواصفات مع مواصفات التدريسي والطالب على حد سواء.وعليه فان مسألة الجودة وتطويرها أمر يجب تصميمه على شتى الجامعات والكليات ليكون جزءا من الالتزام العام النابع من الضمير والخلق الرفيع ، والشهادة تعد جواز سفر للسلع والخدمات سواء داخل البلاد أم خارجها، وفي هذا الصدد قال جوران (**أنت لست مجبراً على تطبيق ISO 9001:2000 لكن بقاءك غير مضمون**)(***Michael & Rodney,1999:229***).

ولتوسيع الإدراك والاهتمام بجودة التعليم تنعقد سنويا ورشة عمل دولية في معهد هارفارد الدولي للتنمية (***GIID***) بجامعة هارفارد ***University of Harvard*** في صيف كل عام لمدة خمسة أسابيع تتناول (التخطيط والسياسة التربوية) وتعالج قضايا الجودة وأبعادها ولاسيما (خصائص المدارس الفعالة ، وتحديد

الأهداف الموضوعية الواضحة وأغراض الأنظمة التربوية ومراميهـا وتنميـة مـؤشرات الأداء ***performance*** **indicators** وأساليب ضبطها وإدارتها ، والمراجعة الدورية لنتائج الأبحاث على مسـتوى العـالم المرتبطـة بقضايا التعليم ، ولاسيما التمويـل والجـودة وتحسـين جـودة أنظمـة جمـع البيانـات ، وتقـويم وتحسـين الإمكانات التنظيمية للتخطيط ، وتحليل السياسة التربوية) .(**عابدين ، *2004: 305)***

وأظهرت نتائج عدد من البحوث والدراسات إلى أن اعتماد نظام إدارة الجودة الايزو ***ISo*** انتشر في عدد من الدول التي تبحث عن أساليب تحسين الأداء ومنها اليابان ، وبريطانيا، والولايات المتحدة الأميركية . وقد لجأت بعض المنظمات في هذه الدول لاعتماد هذا النظام لمعالجة القصور في التمويل ، ولرفع مستوى الأداء فيها ، وتطوير إنتاجيتها ، ومستوى الخدمات التي تقدمها، ولتغيـير بعـض الاتجاهـات التـي سـيطرت على ثقافتها الشخصية (**أبو نبعه،ومسعد،*1998: 86)***

إن من شأن تطبيق المعايير العالمية المعتمدة لضمان جودة التعليـم العـالي الإسـهام في إعـداد ملاكـات مؤهلة للنهوض بأعباء التنمية بنحو سليم والارتقاء بمستوى الجامعات والهيئـات العلميـة .(**كـارلو ، *2010: 3)*** لذلك فاذا ماانريد للجامعات في الاقطار العربية الالتحاق بركب التقدم فـما عليهـا الا ان تعيـد النظـر في سياساتها واجراءاتها ونظمها وبنيتها التنظيمية وطرق التشغيل فيها والاسراع برفـع . كفـاءة العـاملين فيهـا كل هذا يستدعي الاستعانة بمجموعة من المعايير والمواصفات القياسية الدقيقة والمعترف بها عالميا .

ان حركة النهوض بالتعليم العالي تدور عجلتها بسرعة فائقة في كثير من الدول من اجل ان تجد لها مكانـا مقبولا في قائمة الدول المتقدمة ، لهذا عزمت ومنذ امد ليس بالقصير الى توفير احتياجاته وما انفكت تغذيه كلما امكنها ذلك متوخية ان تكون مخرجاته على افضل ما يمكن من المقدرة والجودة وعندما يـراد تطبيـق هذا النظام في الجامعات فانها تحتاج الى :

*فهم حاجات المستفيدين ومتطلباتهم

*ترجمة هذه الحاجات الى مصطلحات قيمية

*الحصول على نتائج اداء العمليات وكفاءتها

*التحسين المستمر للعمليات بالاعتماد على مقاييس الاداء (IWA, 2004: 3)

تعريف المصطلحات

ترد في ثنايا هذا الكتاب طائفة من المصطلحات التي من المستحسن استعراض بعضا منها ، لاسيما وان لكل مصطلح تعريف يكاد يختلف اويقترب من الاخر في مضمونه ذلك على النحوالاتي:

- **الجودة**

تعد كما هي لدى ابن منظور في لسان العرب اصلها من الجودة والجيدنقيض الرديء ، وجاد الشيء جودة ،جوده اي صار جيدا ، واحدث الشيء فجاد والتجويد مثله ،وقد جاد جودة واجاد اتى بالجيد من القول والفعل (ابن منظور 1984: 72) (انيس واخرون 1972: 145)

والجودة اصطلاحا : هي الدرجة التي تلبي بها مجموعة من الخصائص الكامنة لمتطلبات (الايزو Iso) ويمكن ان تكون الخصائص طبيعية او وظيفية او عضوية ،هي كامنة في المنتج او العملية او النظام وتتعلق باحد المتطلبات ، والمتطلب هو حاجة او توقع تم النص عليه ضمنيا او الزاميا .

عرفها ديان :معيار للكمال يتم الحكم عليها بمعرفة ما إذا أدينا ما عزمنا على توفيره في الوقت المحدد والكيفية التي قررنا أنها تلائم حاجات عملائنا أم لا

إذا كان العملاء أو المستفيدون سعداء بما قدمناه من منتج ، أو خدمة ، أو عمل ، والطريقة التـي قـدمنا بها تلك الخدمة ، أو العمل .**(ديان جو حريجز ، *1995: 9*)**

وعرفها بستر فيلد : ترجمة حاجات العملاء والمستفيدين وتوقعاتهم بشأن المنتج بخصائص محددة تكون أساساً لتصميم المنتج وتقديمه للعميل (المستفيد) بما يؤمن حاجاته وتوقعاته **(بستر فيلد ، *1995: 37*)** .

وعرفها البيلاوي : ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الإنتاجية ، لتطبيق معايير تتسم بالاستمرارية لضمان جودة المنتج وجودة عملية إنتاجيته **(البيلاوي ، *1996:4*)**.

وعرفت الجودة بأنها: مطابقة ، أو المنتج المطابق للمعايير النمطية المحددة هو منتوج مطابق للمواصفات الفنية وهو منتج نوعي ومؤهل **(جيمس وآخرون ،*2000: 83*)**

وعرفت : بأنها مقياس لتلبيـة حاجـات الزبـائن ومتطلبـاتهم المعلنـة والضـمنية والمطابقـة للمواصـفات أو الإيفاء بحاجات الزبائن (المستفيدين) وتوقعاتهم **(الجهاز المركزي للتقيـيس والسـيطرة النوعيـة ، *2004 :3/ 12*)**.

وعرفها باديرو: بأنها مجموعة الإجراءات التي توافر قدرة المنتج ، أو الخدمة على إشـباع حاجـات معينـة محددة بذاتها ، وهذا يعني أن الجودة تعني أداء العمل على وفق معايير صحيحة مـن أول مـرة مـن دون أخطاء ، أو إنها المتانة والأداء المهني للمنتج **(سلامة ،*2004 :34*)**.

وعرفتها الجمعية الأميركية لنظام الجـودة (*American society for quality control*) : هـي مجموعـة الخطط والنشاطات والأحداث التي يتم تزويدها للتأكد مـن أن المنتجـات والعمليـات والخـدمات ستشـبع حاجات محددة **(أبو عايد،*2006: 463*)**

- **إدارة الجودة**

عرفت :بانها هي النشاطات المنسقة لتوجيه الجامعة وضبطها وفقاً لمتطلبات الجودة ، وهي مجموعة من نظم فرعية (التدريسية، والفنية، والإرشادية) (**جامعة تشرين ، *2005: 11*).**

وعرفها خضير :هي كل أنشطة العمل الإداري الذي يحقق سياسة الجودة والأهداف والمسؤوليات والصلاحيات ويطبقها بواسطة وسائل مثل تخطيط الجودة وضبط وتأكيدها ضمن نظام الجودة الموثق **(خضير ،*2010: 52*)**

- **جودة التعليم**

عرفها العمري : هي مجموعة من البنود من المدخلات والعمليات والمخرجات لنظام التعليم التي تلبي التطلعات الستراتيجية للجهود الداخلية والخارجية **(العمري ،*2002: 20*).**

وعرفتها نجدة: بأنها تتحدد دائما على أساس المخرجات ويميل ترتيب المؤسسات الممتازة على وفق انخفاض معدلات الرسوب والمستويات العالية لنجاح الخريجين والتحاقهم ببرامج الدراسات العليا ونجاحهم الوظيفي **(نجدة ،*2002: 5*).**

وعرفها عابدين: بأنها مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها مدخلات،عمليات ،ومخرجات قريبة وبعيدة وتغذية راجعة، وكذا التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين وعلى قدر سلامة الجوهر تتفاوت مستويات الجودة "**(عابدين ، *2004: 314*).**

وعرفها السامرائي قائلا: "هناك من ميز بين خمسة أنواع من الجودة في التعليم الجودة كشيء نادر وكإتقان وكملاءمة للغرض وكقيمة مساوية وكتحويل،

وان الطلاب ليسوا منتجات وعملاء وإنما هم مشاركون ،فالدراسة في الكلية ليست مجرد عملية تدريب الطلبة على عمل نافع فحسب، بل إنها عملية تحويل شخصية الطالب من مختلف الجوانب" (**السامرائي** ، ***2007 :32***).

● **الملائمة**

عرفها إبراهيم :"استجابة التعليم العالي لحاجات المجتمع ومطالبه ،وهي ترتبط مباشرة بدور التعليم العالي ومكانته في المجتمع" (**إبراهيم** ، ***2001 :319***).

● **سلسلة الايزو *ISO 9000***

عرفت : إنها أنظمة إدارة الجودة تهدف إلى إعطاء المستفيد الثقة بالمنظمة عن طريق ضمان اهتمامها بإدارة العمليات بنحو يؤدي إلى تسليم منتج أو خدمة ذات جودة عالية (***science & Engineering studies unit ,1994: 2***).

وعرفها krajewski & Rittman "مجموعة مواصفات تحكم توثيق نظام الجودة الذي تتطابق فيه جميع المتطلبات وبما يلائم طبيعة عمل المنظمة " (***krajewski and Rittman 1999: 233***)

وعرفها عقيلي : نظام للرقابة الكلية على الجودة ، يشتمل على معايير محددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المنظمة يجب الالتزام بها من اجل تحقيق مستوى أداء وجودة عاليين (**عقيلي** ،***2008: 63***).

● **المواصفة**

عرفها العلي : المعايير الجوهرية التي تعتمد في قياس الجودة والأداء ، وتوضع بالاشتراك بين المؤسسة والمستفيدين مشروطة بالموافقة أو بقرار هيئة متخصصة وتعتمد كأساس للموازنة في مدة زمنية معينة (**العلي** ،***2008 :317***) .

وعرفها العالم :عرض موجز لمجموعة متطلبات يجب أن تحققها عملية إنتاجية أو خدمية مع الإشارة إلى الطريقة التي يمكن بواسطتها تحديد مطابقتها للمتطلبات .**(العالم، *2010: 21*)**

● **المواصفة *Iso9001:2000***

عرفها *Arrif others*: تعد واحدة من المداخل التي تعمل على تحقيق أفضل التطبيقات في التعليم لأنها لا تركز على ضمان الجودة Quality Assurance فحسب، وإنما مبني على أساس تصميم نظام إدارة الجودة يعمل على تحقيق رضا الزبائن بترجمة متطلباتهم في نظام،وقياس مدى تحقيقها بالسعي لإرضائهم باستمرار **(*Arrif others ,2002: 2*)**

عرفها قاسم :"المواصفة تجمع متطلبات نظام الجودة في خمسة متطلبات رئيسة يضم كل منها مجموعة من العناصر، وان الأنموذج يعتمد على دائرة ديمنج *Deming* للتحسين المستمر (*pdca*)وهي مختصر للعمليات الآتية : تخطيط (*plan*)وتنفيذ (*do*)و اختبار (*check*)وتحسين (*act*)"**(قاسم ،*2005: 218*)**

وعرفها العزاوي : بأنها تمثل نظاما لإدارة الجودة له متطلبات موثقة وذات معاني متفق عليها، وذلك ما يسهم بتقويم مدى التطابق معها ،والتركيز على إجراءات تشغيل نظام إدارة الجودة وطرائقه ومديات المطابقة مع متطلباته يجعلها ذات بعد فني **(العزاوي، *2005 : 28 - 29*)**.

وعرفها بوحنينة: بأنها تصف متطلبات نظام إدارة الجودة وتركز على العمليات لضمان تقديم خدمة تفي بحاجات المستفيدين (الزبائن) وتحقق رضاهم ،وقد حلت محل السلاسل الثلاث **(*9001، 9002* ، *9003*)** **(بو حنينة ، *2008: 34*)**.

وعرفها خضير بأنها تتضمن متطلبات نظام إدارة الجودة الواجب توافرها من قبل أية منظمة للحصول على شهادة الاعتماد (**خضير** ، ***2010 :54***).

وبمراجعة التعريفات المذكورة آنفا نجد أن :

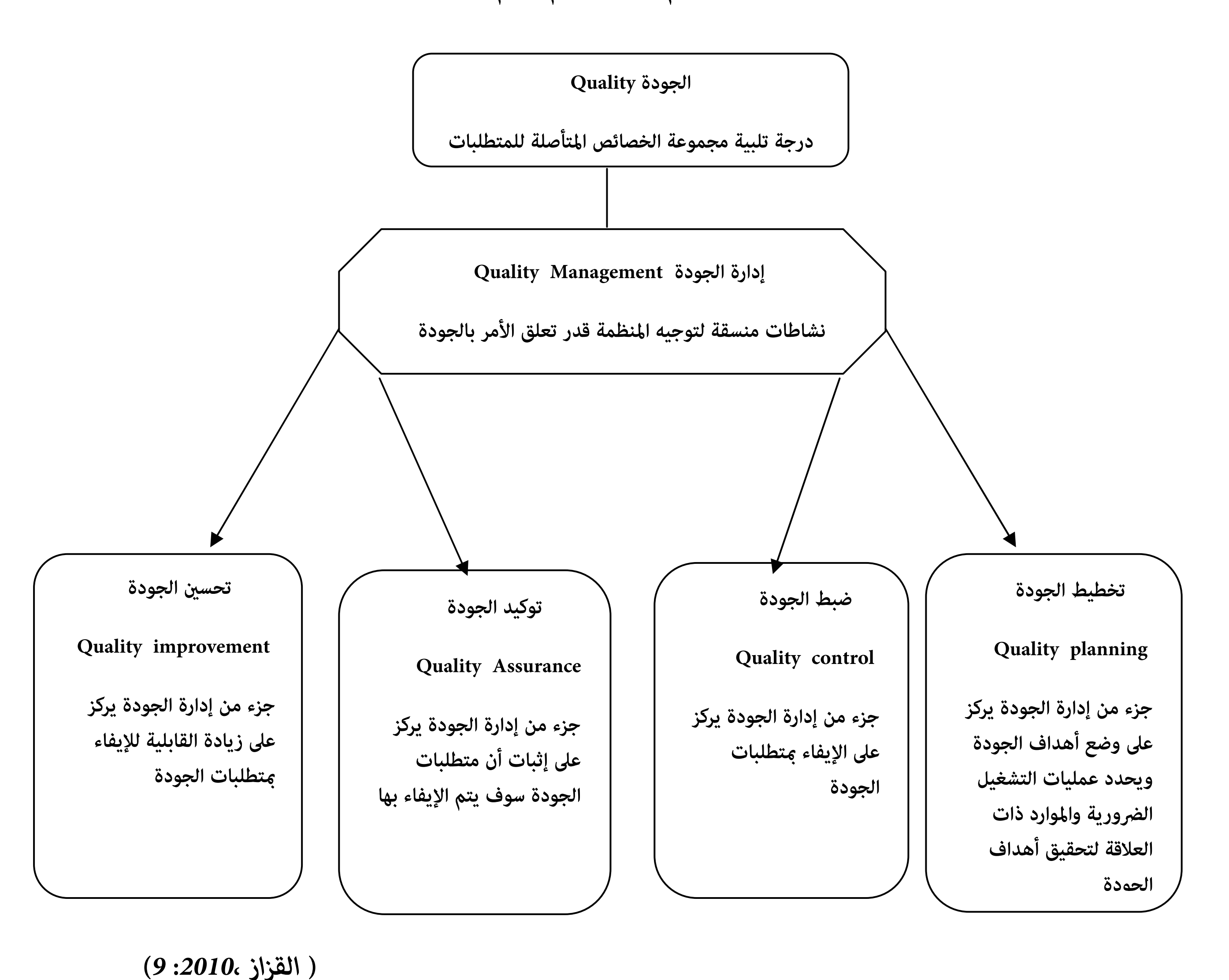
تعريفات الأنموذج اشتركت في نظرتها له على انه تصور أو تجريد أو مخطط نظري يسهل تحليل الواقع ووضع التفسيرات والتنبؤات من اجل تحقيق أهداف النظام التربوي.

وتعريفات الجودة والجودة التعليمية : إنها اشتركت في عدة جوانب من أبرزها رضا المستفيد وتلبية حاجاته وإنها تتحدد دائما على أساس كم المخرجات ونوعيتها على وفق المعايير المحددة للجودة .

ونلاحظ ان تعريفات المواصفة اشتركت في انها النظام الموثق للجودة الذي يركز على العمليات من اجل الوصول بالمخرجات على وفق المعايير المحددة التي تلبي رغبات المستفيد وتحقق رضاه .

التعريف الإجرائي : هي مجمل نشاطات العملية الإدارية والأكاديمية في الجامعة التي تحدد السياسات والأهداف والمسؤوليات والتنفيذ عن طريق وسائل منها تخطيط الجودة وضبطها والتأكد من أن التحسين المستمر يحقق خصائص النظام التعليمي ومميزاته ومقدرته على تقديم منتج تعليمي مميز يلبي الاحتياجات الآنية والمستقبلية والتطلعات الستراتيجية للمستفيدين من الخدمة (الطلبة وسوق العمل والمجتمع) ويحققها باعتماد الآليات والإجراءات والأفعال التي تضمن الملاءمة للمعايير والمواصفات الأكاديمية العالمية.

الشكل رقم (1): مفهوم نظام الجودة :



(القزاز، *2010: 9*)

اخذ مفهوم الجودة في يومنا هذا معاني عديدة ووجوها كثيرة، ولكنها تجتمع في هدف واحد هو خدمة العميل وضمان الإنتاجية العالية وبهذا فالجودة تعني :

1.درجة التميز

2. الملاءمة للاستخدام

3. الملائمة للمتطلبات

4. القابلية على تحقيق الأهداف

5.التوافق مع المتطلبات وليس الشكليات

6. إرضاء المستفيدين بنحو يفوق توقعاتهم

وتعني في التعليم :

1.جودة الخدمة المقدمة

2. سهولة الوصول إلى الخدمة

3.البيئة الداعمة

4. العلاقات الإنسانية الايجابية

5. جودة التوظيف

6. نظام فاعل للمساءلة

(منى ، *2004: 45*)

كما تعني الجودة :

***أن ترضي الزبون (المستفيد)**

***أن تؤدي العمل بسرعة المتغيرات**

***ألا تكرر أخطاءك**

***أن تحسن الأداء باستمرار**

(بابكر ، وآخرون ،*2008: 18*)

أما جودة الخدمة فهي :مستوى ما يتوقعه المستفيد من الخدمة = مستوى الخدمة التي تلقاها فعلا.

ويؤكد احمد سيد : بان الجودة هي ترجمة حاجات المستفيدين وتوقعاتهم بشأن المنتج إلى خصائص محددة تكون أساساً لتصميم المنتج وتقديمه للمستفيد بما يوافق حاجاته وتوقعاته . (**احمد سيد ، *1997 :37***)

وحظي مفهوم الجودة باهتمام كبير من الأفراد والمنظمات بشتى أنشطتها مما أدى إلى تباين واختلاف في الرؤى لهذا المفهوم ،فقد تعني الجودة قدرة المنتج المطلوب تقديمه بصورة منتج نهائي لإشباع استعمال المستفيد ومتطلباته (**العاني ،وآخرون، *2002* ، *3***) أوهي درجة وفاء المنتج لحاجات المستهلكين ورغباتهم عند الاستعمال وتشير الجودة - أيضا - إلى مستوى متعادل لصفات يتميز بها المنتج أو الخدمة المبنية على قدرة المنتج وحاجات المستهلك (**فؤاد ، ونشأت *1998، 10***)

وقد واجه تعريف الجودة في التعليم الجامعي صعوبات حقيقية لانبثاق المفاهيم من مصادر فلسفية مختلفة ، غير انه يتضمن بصورة إجمالية تحقيق مجموعة من الأهداف المتصلة بالمستفيدين (طلبة ، منظمات خارجية) بهدف إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطراف المستفيدة (**بو حنينة ، *2008: 20***) ، فالجودة ليست كلاماً يقال ، ولكن هي ما نفعله ، والعنصر الأهم في تعريفها يكمن في خدمة المستفيدين ، فالجودة لا تشتق من حجم الميزانيات والمنح ، ومعدل عدد أعضاء الهيئة التدريسية للطلبة ،وعدد الكتب والمجلدات في المكتبة، وجمالية المباني والمشتملات الأخرى في الكلية وروعتها ، بل الأهم والأساس هو ما تقدمه من اهتمام بخدمة حاجات المستفيدين الداخليين والخارجيين . (**الكناني، *2005: 13***).

وحظي مفهوم الجودة باهتمام كبير من الأفراد والمنظمات بشتى أنشطتها مما أدى إلى تباين واختلاف في الرؤى لهذا المفهوم ،فقد تعني الجودة قدرة المنتج المطلوب تقديمه بصورة منتج نهائي لإشباع استعمال المستفيد

ومتطلباته (**العاني ،وآخرون، *2002* ، *3*)** أوهي درجة وفاء المنتج لحاجات المستهلكين ورغباتهم عند الاستعمال وتشير الجودة - أيضا - إلى مستوى متعادل لصفات يتميز بها المنتج أو الخدمة المبنية على قدرة المنتج وحاجات المستهلك **(فؤاد ، ونشأت *1998*، *10*)**

وقد واجه تعريف الجودة في التعليم الجامعي صعوبات حقيقية لانبثاق المفاهيم من مصادر فلسفية مختلفة ، غير انه يتضمن بصورة إجمالية تحقيق مجموعة من الأهداف المتصلة بالمستفيدين (طلبة ، منظمات خارجية) بهدف إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطراف المستفيدة **(بو حنينة ، *2008: 20*)** ، فالجودة ليست كلاماً يقال ، ولكن هي ما نفعله ، والعنصر الأهم في تعريفها يكمن في خدمة المستفيدين ، فالجودة لا تشتق من حجم الميزانيات والمنح ، ومعدل عدد أعضاء الهيئة التدريسية للطلبة ،وعدد الكتب والمجلدات في المكتبة، وجمالية المباني والمشتملات الأخرى في الكلية وروعتها ، بل الأهم والأساس هو ما تقدمه من اهتمام بخدمة حاجات المستفيدين الداخليين والخارجيين . **(الكناني، *2005: 13*).**

وخرجت اليونسكو بمفهوم متفق عليه لجودة التعليم العالي في مؤتمرها المنعقد في باريس عام ***1998*** الذي نص على " أن الجودة في التعليم العالي مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل : المناهج الدراسية و البرامج التعليمية و البحوث العلمية و الطلبة والمباني والمرافق والأدوات و توفير الخدمات للمجتمع المحلي والتعليم الذاتي الداخلي وتحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دوليا" **(السايح، *2006: 3*).**

وقدم كل من بوج وهال **(*Bogue*و *Hall*)** أنموذجا للجودة في التعليم العالي قائما على أربعة عناصر هي : القبول ، ونهاية السنة الأولى ، والتخرج ، وما بعد التخرج ، بحيث يتم بناءا على **العنصر الأول** الاستعداد للدراسة في الكلية ، ويتم

بناءا على **العنصر الثاني** التأكد من المهارة والمعرفة ، ويتم بناء على **العنصر الثالث** استيعاب المفاهيم في مجال التخصص ، ويتم بناء على **العنصر الرابع** التأكد من رضى المستفيدين من خدمات التعليم العالي(الطلبة و سوق العمل و المجتمع) (**بطاح،2006: 125- 126**).

لهذا يعد نظام إدارة الجودة نظاماً مجتمعياً يشترك فيه جميع العاملين ولا يقتصر على إدارة واحدة، وإنما هو نظام تكاملي بين العناصر البشرية والمادية والمالية كافة والشكل النهائي للمنتج والتوافق مع حاجات سوق العمل (**محمد عبد الغني ،1996**) ، ويعرف نظام إدارة الجودة بأنه نظام إدارة لتوجيه منظمة ما وضبطها في ما يتعلق بالجودة ، يحتوي على الحسيات والممارسات والمواد والبنية التنظيمية والعمليات (**الياس وآخرون ،2001:23**).

ويركز حسين : على ان نظام إدارة الجودة بأنه نظام للإدارة يتخذ أصوله ويستمدها من الهيكل التنظيمي للمنظمة ومن المسؤوليات والواجبات التي تشارك فيها الإدارة بشتى مستوياتها العليا والوسطى و التشغيلية . (**حسين ، 2008 : 102**)

ويدلنا استقراء التاريخ على قاعدة مهمة في العمل الجامعي مؤداها أن كل تطور قوامه تطور إدارته ، ومن ثم فان الستراتيجية السليمة لتطوير العمل الجامعي ، هي تلك التي تأخذ في صلب حساباتها تطوير نظم الإدارة الجامعية وتجديدها ، ويمكن الذهاب أكثر من ذلك في حالة البلدان النامية التي تعكس أوضاعها الحضارية تخلفا وقصورا إداريا إلى حد القول: إن الستراتيجية المثلى لتطوير جودة التعليم العالي هي إعطاء الأولوية للإدارة الجامعية وتجديدها. (**خضير ، 2007: 18**)

وعند موازنة التعليم العالي في البلاد العربية نجد أن التعليم ما يزال نمطياً وبعيداً عن معايير الجودة ، ولم يشمل نسبة كبيرة من الذين هم في سن التعليم

العالي (*18- 24*) ولا تزيد نسبة الملتحقين به على ***13%*** في أحسن الأحوال ، بينما تصل نسبة الملتحقين به لهذه الفئة العمرية في كوريا الجنوبية إلى ***65%*** ، وما زالت الجامعات تقدم بعض التخصصات التي ليس لها ارتباط وثيق بحاجات التنمية مثل بعض برامج الدراسات النظرية ، كما إن بعضها لا يتماشى مع التطورات الحديثة في المجالات العلمية والعلوم الإنسانية ولاسيما التي مضى على وجودها مدة طويلة فضلا عن ذلك تدني مستوى التكامل بين هذه المؤسسات والقطاع الخاص حيث ما زال دون الطموحات المستهدفة (**عيسان ، وآخرون :*2007: 226***)، وفي السياق نفسه فإننا لا نجد أية جامعة عربية ضمن التصنيف الذي أجرته مجلة نيوزويك للجامعات العشرة في مجال الانفتاح والتنوع والجودة والامتياز.(**قضايا إدارية ،*2006: 7***)

وجاء في تقرير التنمية الإنسانية لسنة ***2002***: لا بد من إحداث هزة شديدة في التعليم العالي القائمة بهدف تحسين النوعية مع عدم السماح بمنظمات جديدة عامة أو خاصة إلا بضمان مستوى نوعية أرقى جوهرياً من السائد (**الجميل ، *2005: 7***)

ويمكن تحقيق ذلك عن طريق :

- تحسين دخول الهيئات التدريسية .
- توافر متطلبات التدريس والبحث بما يتناسب وأعداد الطلبة.
- وضع برامج فعالة لترقية قدرات هيئات التدريس باعتماد برامج التدريب الجاد والبحث والتدريس في الداخل والخارج قبل الالتحاق بالهيئة التدريسية .
- تأسيس مبدأ التنافس كعنصر جوهري ومستمر في شغل مناصب هيئات التدريس.
- التعيين الدائم للتدريسيين المتميزين.
- إيجاد مراتب علمية أرقى من الأستاذية.

- دعم المنظمات المهنية العلمية للأكاديميين والباحثين.
- إعادة النظر في هياكل التعليم العالي وبرامجها القائمة لتفادي التكرار النمطي في نسق التعليم العالي ككل .
- تلبية حاجات التنمية بالتعاون مع مؤسسات الدولة وقطاع الأعمال والمجتمع المدني.
- تغيير سياسة القبول في الجامعات.

إن المؤشرات آنفة الذكر تستدعي اعتماد نظام إدارة الجودة الذي يتألف من مجموعة من العناصر والبنود والمتطلبات ، يختلف كل عنصر منها في درجة أهميته بحسب النشاط ونوع الخدمة المطلوبة . (**مارش**،*1997: 108*)

أهمية الجودة

إن أهمية الجودة يعتمد على الجوانب الآتية :

* ضبط النظام الإداري وتطويره وتحسين الأداء المالي في الجامعة (**النيادي** ،*1999 :4*).
* الارتقاء بمستوى الطلبة في جميع المجالات .
* زيادة الفعالية التنظيمية (**أبو ليلى**،*1998: 17*).
* تطوير إدارة العمليات (**القحطاني** *1996: 25*).
* ضبط شكاوى الطلبة وأولياء أمورهم والإقلال منها ووضع الحلول .
* زيادة الإبداع والابتكار في عمليات التحسين المستمر (**زين الدين** ،*1996 :39*)
* زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسة .

* الوفاء بمتطلبات الطلبة وأولياء أمورهم والمجتمع والوصول إلى رضاهم وفق النظام العام للمؤسسة التعليمية .

* تمكين المؤسسة التعليمية من تحليل المشكلات بالطرائق العلمية.

* التحول في مفهوم العمل الحكومي من الشخصية (الشخصنة) إلى المأسسة ، وتفعيل دور التحليل والتخطيط لإدارة الخدمات (**كوهن ،و براند،*1997* :*35***).

* رفع مستوى التزام الطلبة وأولياء الأمور تجاه الجامعة عن طريق إبراز الالتزام بنظام الجودة .

* الترابط والتكامل بين جميع القائمين بالتدريس والإداريين في الجامعة والعمل بروح الفريق الواحد .

* مراجعة المنتج التعليمي المباشر وهو الطلبة .

* مراجعة المنتج التعليمي غير المباشر المتمثل بالجوانب الفكرية والقيمية .

* اكتشاف حالات الهدر بأنواعه المختلفة ومعرفة الأسباب ووضع سبل المعالجة .

* تحسين الأداء المؤسسي بنحو كلي وشامل. (**الطراونة ، والبليشي ،*2002*: *15***)

* تطوير التعليم من خلال تقويم النظام التعليمي وتشخيص القصور في المدخلات والعمليات والمخرجات حتى يتحول التقويم إلى تطوير حقيقي وضبط فعلي لجودة الخدمة التعليمية .

تطور مفهوم أنظمة إدارة الجودة (*ISO*)

إن نظام أدارة الجودة الايزو(***ISO***) أصله الكلمة الإغريقية (***ISOS***) أي التساوي، وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (***International standardization organization***) مرتبة

بحسب اسم المنظمة بالفرنسية ، وهي من الهيئات الدولية غير التابعة للأمم المتحدة، والمعنية بإصدار المواصفات وتعديلها وتوحيدها على المستوى الدولي،و تعمل على تسهيل تبادل السلع والخدمات وتطوير العلاقات في مجالات التنمية والعلوم والتقنيات والاقتصاد (**العالم ، *2010: 20*)** ، بين الدول عن طريق إصدار مواصفات دولية موحدة تضمن حق كل من المنتج والمستهلك . لهذا فان الايزو اتحاد دولي يضم هيئات المواصفات والمقاييس في شتى دول العالم تشكل عام ***1946*** من ***90*** دولة ومقرها في سويسرا (**احمد سيد، *1997: 12***) ، غايته إقامة علاقات مبرمجة بين الأجهزة ذات العلاقة والعلماء والباحثين والمخترعين والتقنيين والاقتصاديين في العالم ،من اجل تسهيل عملية التبادل الدولي للسلع والخدمات وتطوير التعاون في مجالات التنمية ، ورفع المستويات القياسية ، ووضع المعايير والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها ، من اجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي .

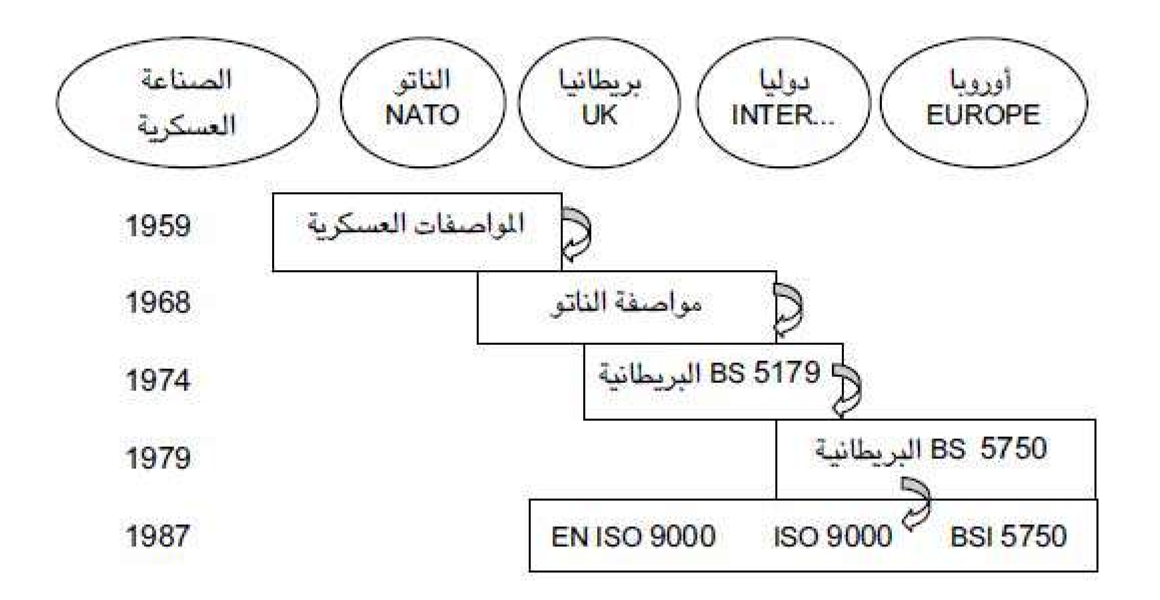
وتعد الايزو من اكبر المنظمات في العالم التي تصدر مواصفات دولية اختيارية للأعمال الخاصة والحكومات والمجتمع ، وقد أصدرت حتى نهاية عام ***2008*** أكثر من ***17400*** مواصفة تعطي حلولا عملية وتحقق فوائد لجميع قطاعات الأنشطة الاقتصادية والتقنية)

إن سلسلة الايزو ***ISO 9000*** هي مجموعة مواصفات تحكم توثيق نظام الجودة الذي تتطابق فيه جميع المتطلبات بما يتلاءم مع طبيعة المنظمة (***Krajewski & Ritzman، 1999:233***) وهذه السلسلة كانت وليدة تغيرات وتطورات متلاحقة كما نرى في العرض الآتي :

التطور التاريخي لمواصفات إدارة الجودة *ISO 9000*

أظهرت الكثير من الأمم القديمة الاهتمام الكبير بالقياس ؛ لأنه الضابط للعلاقة بين أفراد المجتمع في معاملات البيع والشراء من جهة وتحقيق العدالة من جهة أخرى ، ففي الحضارات القديمة جذور أصيلة لعلم القياس وتطبيقاته،فسكان ما بين النهرين كان لهم أسلوب في القياس يقوم على وحدة طولية سموها أمبان (***Empan***)،وهي تعادل ***27*** مليمترا واعتمدوا مربعها ومضاعفاتها وأجزاءها لقياس المساحات . وعثر في بابل على عدة مكاييل وأوزان نقش عليها مقدارها مع اسم الملك واسم من اعتمد صحتها، وكانوا يطلقون على وحدة الأوزان اسم (مين) وكانت تعادل ***500*** غرام تقريبا (**حبة،*1979: 5***) والكلدانيون كان لهم أسلوب معين في القياس ، واعتمدوا في الحساب على طرائق ثلاث، العشرية ومنشؤها العد بأصابع اليدين العشرة ، والطريقة الاثني عشرية التي كانوا يستسهلونها لكثرة عواملها المعادلة للرقم (***12***) ثم الستينية وأساسها رقم (**6**) ، وكان المصريون القدماء يتصدرون المهتمين بالقياس ، فاتخذوا من الواحد الصحيح وحدة للترقيم والعد مضاعفة وكسرا ، وأعطى الإغريقيون القياس اهتماما وكانت لهم وحدة قياس للطول تساوي ثلثي الذراع الفرعوني سموها (القدم اليوناني وقسموها ***16*** قسما)، وكان العرب أكثر تفوقا في القياس ؛ لان رفع الغبن وقمع الغش من الواجبات الدينية التي أمر بها الإسلام الذي يدين به العرب وتوعد المطففين بسوء المآب (**المنظمة العربية للمواصفات ، *1985: 16***) ، وتناولت آيات كريمة وأحاديث نبوية شريفة موضوع القياس والتقييس, والجودة ، وضرورة الابتعاد عن الغش وإتقان العمل كما جاء في الآية الكريمة { وأقيموا الوزن بالقسط ولا تخسروا الميزان } الرحمن :19، (**العالم ، *2010: 29***)

وبعد الحرب العالمية أدركت الدول الصناعية أهمية التقييس للقضاء على الحواجز التقنية والصناعية والتجارية ، وجعل المواد المصنعة من منتجين مختلفين قابلة للتداول بينها دون معوقات ، مما شجع على بدء التنسيق بين بعض المنظمات الدولية للتقييس ، ففي عام ***1928*** عقد مؤتمر في نيويورك أسفر عن إنشاء الاتحاد الفدرالي للجمعيات الوطنية للتقييس (***International Federation of the National Standardization Association***). وفي أواخر الثلاثينيات انسحب عدد من الأعضاء من عضوية الاتحاد تحت تهديد الحرب ، والذي أعلن توقفه عن العمل رسميا عام ***1942*** . وفي العام ***1944*** خلفته لجنة الأمم المتحدة لتنسيق المواصفات (***UNSCC***) ***United Nations Standadards Coordinating Committee*** التي شكلتها المنظمات الوطنية في (***18***)دولة حليفة ، كانت هذه اللجنة مؤقتة اقتصر عملها على زمن الحرب . وشهد العام ***1946*** اجتماع (***25***)مندوبا من ***25***دولة في لندن ، لمناقشة أمر إنشاء منظمة دولية جديدة يكون هدفها تسهيل التنسيق ، والتنميط الدولي للمواصفات الصناعية ، و أسفر الاجتماع عن تأسيس المنظمة الدولة للمواصفات والمقاييس (***International Standardization Organization***)(**المنظمة العربية للمواصفات ، *1985: 20*)** (**الصرن ، *2001: 94***). يعود نشوء المواصفات ***ISO9000*** وتطورها كمواصفات لأنظمة الجودة إلى الصناعات العسكرية والنووية (***El-tawil ,1996:3***) فالحاجة إلى هذه المواصفات أفرزتها ظروف الحرب العالمية الثانية بسبب فشل عدد من منتجات تلك الصناعات في أداء عملها، فكان لا بد من ضمان جودة هذه المنتجات وضمان عدم وجود عيوب فيها ، لان ذلك سيؤدي إلى خسارة تلك المنظمات وإفلاسها .(**العالم ،*2010: 66***)



(***Sadgrove,1995:20***)

يبين الشكل رقم (2) المراحل التاريخية لتطور مواصفات انظمة إدارة الجودة ***ISO 9000***

المرحلة الأولى : مواصفات الصناعة العسكرية

شهد عقدا الخمسينيات والستينيات سعي عدد من المؤسسات أو ما يسمى بالمشترين الكبار إلى تبني المواصفات العسكرية الصادرة حديثا آنذاك، رغبة منها في تحسين كفاءتها الإنتاجية، والاختيار الأفضل للمجهزين بالاعتماد على مبادئ تأكيد الجودة للترويج في أدبياتها التسويقية باعتمادها لهذه المبادئ (***charif & jalal, 1995:446***) ، بعدها أصدرت تلك المؤسسات مواصفات تأكيد جودة خاصة بها لعملياتها ومجهزيها، إذ كانت تلك المواصفات تصمم بحسب المتطلبات الفردية لتلك المؤسسات التي اعتمدت أساسا لتقويم المجهزين واختيارهم ، وبهذا وجد المجهزون والشركات أنفسهم أمام مجموعة كبيرة

ومتباينة وأحيانا متعارضة في متطلبات تأكيد الجودة الذي قاد إلى التقويمات المتعددة (***Rothery,1996:9-10***)، كانت الرؤية واضحة بضرورة إصدار مواصفات قياسية دولية موحدة لنظم الجودة بسبب التباين في المواصفات القياسية العسكرية **مثل** ***Mil –Q-9858A*** **سنة *1963*** في الولايات المتحدة والمواصفات القياسية البريطانية ***BS5750*** التي أصدرها المعهد البريطاني للمواصفات القياسية عام **1979** مما دفع إلى تكوين لجنة ضمت ممثلين عن (***91***) دولة هي الدول الأعضاء في المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ، وأصدرت مواصفات موحدة بديلة عن تلك المواصفات التي أصدرتها كل دولة على حدة (**الشبراوي،*1995 :102*))(السلمي ،*1995: 49- 91*).**

المرحلة الثانية : المواصفات الوطنية

انتشرت أنظمة إدارة الجودة وقيام المنظمات في أوروبا وأميركا بوضع مواصفات قياسية لأنظمة الجودة لديها ولمجهزيها للتأكد من قدرة المنظمة ومجهزيها على إنتاج منتجات تتوافر فيها الخصائص والمميزات المطلوبة الذي يعرف بتوكيد الجودة أو ضمانها وتجهيز تلك المنتجات ، فضلا عن المواصفات الخاصة بالصناعة العسكرية أبرزت الحاجة إلى توحيد هذه المواصفات في إطار البلد الواحد في الأقل (**عباسي ،*1997: 18- 19***)

وفي مطلع السبعينيات اهتمت المؤسسات الصناعية والإنتاجية والخدمية بتحقيق جودة المطابقة لمواصفات أنظمة الجودة (***quality of conformance***)، مما حفز عددا من الحكومات الأوروبية إلى توحيد مواصفات وطنية لأنظمة إدارة الجودة وإصدارها بغية تقوية الوضع التنافسي لمؤسساتها في الداخل ، وتمكنها من المنافسة على المستوى الدولي ولاسيما بعد ظهور الصناعة اليابانية كمنافس

قوي، لما حققته منتجاتها من تفوق ملحوظ في الجودة على مثيلاتها من المنتجات الأوروبية والأميركية (***hill,1993:109-110***) . لذلك سعى عدد من هيئات التقييس الوطنية في تلك الدول إلى إصدار مواصفات وطنية ،وكانت لهيئة المواصفات البريطانية (***BSI***) ***British standards institute*** السبق في إصدار عدد من إرشادات تأكيد الجودة في بداية السبعينيات ومنتصفها، وهي حصيلة الجهود التي بذلتها ***BSI*** في مجال تأكيد الجودة بإصدارها للمواصفة القياسية (***BS5750***) الخاصة بمتطلبات تأكيد الجودة للأغراض التعاقدية بثلاثة أجزاء ***1،2،3*** عام ***1979*** التي كانت أول محاولة أوروبية نحو تأسيس نظام لتقويم المجهزين في البيئة الصناعية البريطانية بالاعتماد على المواصفات ***BS 5750*** (***Rothery,1996:11-12***) وفي السنة نفسها التي أصدرت فيها ***BS1*** مواصفتها تقدمت عن طريق عضويتها في منظمة ***ISO*** بطلب رسمي لتطوير مواصفات عالمية لتقنيات تأكيد الجودة وإدراكاً من منظمة الايزو ***ISO*** لإيجاد مواصفات خاصة بالجودة من تأكيد وإدارة، فقد تم تأليف لجنة فنية هي (***ISO/ TC176***) التي حددت مهمتها بوضع مسودة مواصفات لإدارة الجودة وتأكيدها (***Russell &Taylor,1995:131***) ،وعلى أثرها قامت اللجنة الفنية في عام ***1985*** بنشر إصدارها الأول بصورة مسودة للمناقشة، وتمت المصادقة عليها للنشر النهائي

عام ***1987*** لتكون أول مواصفة عالمية لأنظمة إدارة الجودة سميت ***ISO 9000*** التي كانت تستند في محتواها إلى المواصفة الوطنية البريطانية ***BS 5750*** بنحو كبير، لكنها عكست في الوقت نفسه المتطلبات العالمية (**بولاند،*1996: 97***). وبين عامي ***1979*** و***1987*** تبنت بعض الدول مثل كندا واستراليا وأميركا مواصفات وطنية لأنظمة الجودة التي كانت لا تختلف عن بعضها إلا قليلا ، فالكثير منها كانت نسخا مشابهة أو مماثلة للمواصفة البريطانية ***BSI5750*** (***Sadgrve, 1995:2***) ، ولعل السبب الكامل وراء إصدار مواصفات قياسية دولية لنظم الجودة تحدد ملامح نظام الجودة في أية منظمة إنتاجية أو خدمية ، هو لم يعد كافيا

لضمان جودة المنتج أو الخدمة بل يجب ضمان جودة المنظمة قبل ذلك إذ أن جودة المنظمة، هي اكبر ضمان لإدارة الجودة لان جودة النظام ككل تضمن استمرار جودة المنتج أو الخدمة وتوحيد مواصفاتها على مدى زمني طويل ، لذلك صدرت المواصفات القياسية الدولية ايزو ***ISo 9000*** لتوحيد ما يجب أن يكون عليه نظام أدارة الجودة (**الشبراوي،*1995: 102***) .إذ تسعى اليوم جميع المنظمات وبشتى أنماطها وأنشطتها إلى إظهار أنها تمتلك نظاماً على درجة عالية من الكفاءة والجودة ، ينعكس بنحو مباشر أو غير مباشر على جودة خدماتها ومنتجاتها بحيث يتيح هذا النظام إلى إدارة الأنشطة بنحو متكامل (**طوالبة ،*1999: 30***)

وفي السنوات التي تلت إصدار القياسات ايزو***ISO9000*** تم إصدار سلسلة من القياسات (***Iso10000***) ومثلت اجمعها عائلة من المواصفات اعتمدت عليها عائلة المواصفة القياسية ايزو ***ISO9000***. واهتمت سلسلة المواصفات الايزو ***ISO9000*** إصدار عام ***1994*** بأجزائها التعاقدية الثلاثة (***9001،9002،9003***) بمتطلبات توكيد الجودة في المنظمات المختلفة على اختلاف أنواعها وأنشطتها المختلفة، وقد جرى العرف بان المنظمة الدولية للتقييس (***Iso***) تراجع المواصفات القياسية (**السلطي، *1996: 18***) ، وقد تكون هذه المراجعة كل أربع سنوات أو خمس،في العام ***2000*** اجري تعديل جذري وشامل تم دمج جميع المواصفات التعاقدية للمواصفة ***Iso 9000*** ضمن مواصفة دولية جديدة هي ***Iso9001:2000*** ،وفي العام ***2008*** تم إصدار المواصفة ***ISO9001:2008*** التي بموجبها تم تدعيم التوافق مع مواصفة المتطلبات البيئية ***Iso14001:2004*** (**القزاز*2009: 9***). وتلخيصا لهذه الجهود فان الجدول رقم (***4***) يوضح التطور التاريخي لمواصفات أنظمة إدارة الجودة.

الجدول رقم (4) يبين التطور التاريخي لمواصفات الجودة

السنة	المواصفات القياسية	الاعتماد
1959	*MIL -9858* متطلبات برنامج الجودة	لأغراض الصناعة العسكرية لوزارة الدفاع الأميركية *DOD*
1963	*MIL –Q- 9857A*	لإغراض الصناعة العسكرية لوزارة الدفاع الأمريكية
1968	*AQAP-1*متطلبات نظام ضبط الجودة الصناعي لبرنامج الحلفاء أو منشورات لتأكيد الجودة	لأغراض الصناعة العسكرية لحلف الناتو *NATO*
1968	*C-1* مواصفات تتعلق بمتطلبات برنامج الجودة	متطلبات تأكيد الجودة في الحالات التعاقدية للطرف الثاني
1971	*ANS1Z-18*مواصفات تتعلق بمتطلبات برنامج الجودة	متطلبات تأكيد الجودة في الحالات التعاقدية للطرف الثاني
1970	*DEF-STAN 05-08* المواصفة العسكرية البريطانية على غرار *AQAP-1*	لأغراض الصناعة العسكرية البريطانية
1972	*BS3891* دليل تأكيد الجودة	دليل للشركات التي ترغب في تأسيس الجودة
1973	سلسلة المواصفات *DEF-STAN 05-21,24,29* بالاعتماد على *DEF-STAN,05-08* البريطانية	لأغراض الصناعة العسكرية البريطانية
1974	*BSI 5179* بثلاثة أجزاء *PART,1,2,3* متطلبات تأكيد الجودة في الحالات التعاقدية	مواصفات لأنظمة تأكيد الجودة موجهة للاعتمادات الصناعية والتجارية
1979	*ANSI/ASQC ZI.15* أدلة أساسية لأنظمة الجود	تحديد العناصر الأساسية المطلوبة لتقويم أنظمة الجودة في الصناعات الإنتاجية

السنة	المواصفات القياسية	الاعتماد
1979	تم تشكيل اللجنة الفنية *ISO/TC 179*	لإعداد مسودات مواصفات خاصة بتأكيد الجودة وادارتها
1981	تم نشر الدليل الخاص بالمواصفة *BSI5750*	المساعدة على فهم المواصفة *BSI5750* وتطبيقها
1985	قيام اللجنة الفنية *ISO/TC 176* بإصدار سلسلة المواصفات القياسية *ISO 9000* للمناقش	
1987	أصدرت منظمة *ISO* سلسلة المواصفات القياسية *ISO 9000*	توحيد المواصفات الخاصة بأنظمة الجودة لتسهيل التبادل التجاري الدولي
1989	تبنت المجموعة الأوربية متطلبات *ISO 9000* أسا لتقويم المجهزين	اعتماد *ISO 9000* أساسا لتقويم المطابقة
1994	إعادة نشر تنقيح المواصفات *ISO(9000 ,9001,9002,9003, 9004)*	قيام منظمة *ISO* بالتعديلات الدورية (*5-7*) سنوات لتضمين المواصفات المنشورة التطورات الحاصلة
2000	إعادة إصدار المواصفتين *ISO 9000,9001*	تعديل دوري لمواكبة التطورات وفقا لفلسفة إدارة الجودة
2008	إصدار المواصفة *iso9001*	تعديل دوري

(القزاز*2009* : *9*) (*Durand,ian, and cormaci,1997:46*)

المرحلة الثالثة : المواصفات العالمية

انتشرت مواصفات ***ISO 9000*** بنحو واسع منذ صدورها في عام ***1987*** ، ولاقت استحسانا وقبولا لم تلاقه مواصفات أخرى ، وهذا الاعتماد من المنظمات المختلفة وفي أكثر من دولة أدى إلى أن يكون احد أهم الأهداف الستراتيجية للجنة الفنية ***ISO/TC 176*** عند إصدارها للمواصفة الذي شخصته في رؤيتها لعام ***2000*** إذ سارعت دول كثيرة إلى اعتمادها كمواصفات وطنية ، إذ يحق للدول وضع مواصفات وطنية لمؤسساتها وفقا لنهج المواصفة العالمية وبحدودها بحيث تتم الموافقة عليها واعتمادها داخل الدولة، وبنحو يسمح بمكافأتها مع المواصفة العالمية تحت تسميات المواصفة المعتمدة في تلك الدولة (**نظمي** ،***1999: 26 -27***) (***Rothery,1996 : 4-12***)

وفي عام ***1989*** تم إصدار سلسلة المواصفات ***ISO 9000*** في مجال إدارة الجودة التي تعد مواصفة إدارية تنصب على النظام الإداري وتأكيدها، فهي ليست مواصفة فنية ولا تتعلق بجودة المنتج، ولكنها تبحث في كفاءة النظام ، ومدى التطور الذي يحققه وتصلح لشتى أنواع المنظمات (**الطائي وآخرون** ،***2009: 312***).

واكتسبت مواصفات أنظمة إدارة الجودة ***ISO 9000*** أهميتها باعتمادها كمواصفات وطنية في أكثر من ***99*** دولة فضلا عن الأهمية الإقليمية باعتمادها من هيئات التقييس التابعة للتحالفات الاقتصادية كما في الجدول (***5***) الذي يبين مواصفات أنظمة إدارة الجودة ***ISO 9000*** ومكافأتها مع أنظمة إدارة الجودة الوطنية والإقليمية .

جدول رقم (*5*) يبين أنظمة إدارة الجودة الايزو ومكافأتها بأنظمة الجودة الوطنية

المواصفات الإقليمية	المواصفات الوطنية
EN ISO 9000 اللجنة الأوروبية للتقييس	**كندا CAN / ISO 9000**
اللجنة COPANT – ISO 9000	**العراق المواصفة العراقية 1001,1000**
الأميركية للمواصفات	**فرنسا NF EN ISO 9000**
AFS 9000 المنظمة الإقليمية التفريقية للتقييس	**ألمانيا DIN EN ISO 9000**
12000 المواصفة القياسية العربية	**اليابان VIS 9900**
(المنظمة العربية للتنمية الصناعية للتنمية والتعدين)	**الولايات المتحدة BNSI IASQC/ Q9000**
	بريطانيا BS EN ISO 9000

(العزاوي ، *2005: 37*)

إن الدور الذي أدته المجموعة الأوروبية البالغ عددها (*12*)دولة عن طريق تبنيها لمواصفات ***ISO9000*** يمثل العامل الأكثر أهمية الذي قاد للقبول والانتشار السريع في التطبيق ، وذلك باعتماده احد مفاتيح بوابة الدخول إلى السوق الأوروبية المشتركة ***(Heizer,&Render,1996:80)*** . وكان العامل الأساس الذي دفع المجموعة الأوروبية لتبني مواصفات ***ISO9000*** هو الانخفاض في تطور اقتصاديات بلدان المجموعة الأوروبية في عقدي السبعينيات والثمانينيات ، والخوف من السيطرة الأميركية واليابانية والآسيوية على الصناعة العالمية في القرن الحادي والعشرين، فضلا عن الفشل في الاعتماد الجزئي على الاختلافات في المواصفات الفنية في الحد من سيطرة تلك البلدان على الأسواق الأوروبية والعالمية ، هذه الأسباب كلها دفعت المجموعة الأوروبية إلى العمل على إيجاد نظام لتقويم مدى التزام المجهزين بالمواصفة القياسية العالمية الخاصة بأنظمة إدارة

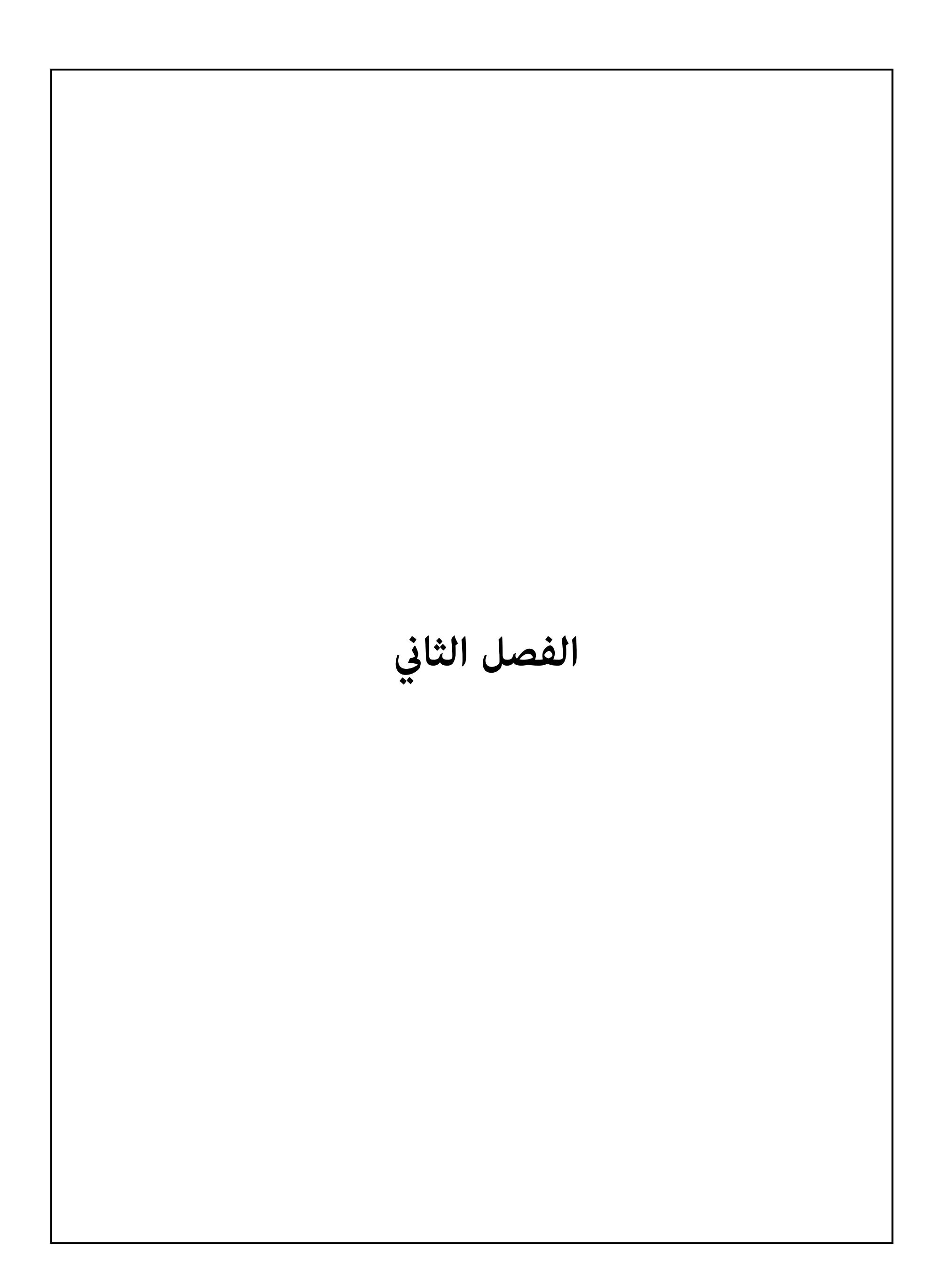
الجودة الذي يمكنهم من الدخول إلى السوق الأوروبية المشتركة، وفي الأعوام الأولى من اعتماد معايير الايزو بلغ عدد المنظمات البريطانية المسجلة أكثر من ***10000***منظمة ((***marquardt, 1997:16-17***) (**العلي، *2008: 330***). والجدول رقم (*6*) يوضح مكونات عائلة الايزو ***ISO 9000***.

جدول (*6*) يوضح مكونات عائلة *ISO9000*

المقاييس والإرشادات	الغرض
Iso 900:2000 أنظمة إدارة الجودة- أسس ومفردات	**وصف الأسس وتحديد المصطلحات الفنية لأنظمة إدارة الجودة**
Iso 9001:2000 أنظمة إدارة الجودة – المتطلبات	**تحديد المتطلبات الرئيسة لأنظمة إدارة الجودة والتي يمكن أن تعتمد من قبل المنظمة للحصول على الشهادة أو في التقويم الداخلي ولأغراض التعاقد .يركز على فاعلية نظام إدارة الجودة في الوصول إلى متطلبات المستفيد إن هذا الجزء من عائلة iso9000 الذي يمكن عن طريقه فحسب الحصول على الشهادة**
Iso 9004:2000 أنظمة إدارة الجودة - إرشادات لتحسين الأدوار	**هذه المقاييس إرشادية تزود المنظمة بإرشادات واضحة للتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة لفائدة جميع الأطراف عن طريق تعزيز رضا الزبون**
Iso 1911:2000 مرشد لتدقيق انظمة إدارة الجودة والبيئة	**يزود بدليل للتحقق من قدرة النظام على تحقيق أهداف الجودة المعروفة** **يمكن اعتماد هذه المقاييس داخليا للتحقق من أداء المنظمة**
19 -Iso/Ts16949أنظمة الجودة صناعة السيارات متطلبات خاصة لتطبيق iso9001:2000	**مرشد لتطبيق iso9001 في قطاعات محددة (قطاع السيارات)**

المقاييس والإرشادات	الغرض
Iso 10015:1999 دليل التدريب	دليل للتطوير المحافظة ،تحسين استراتيجيات وأنظمة التدريب التي تؤثر في جودة المنتجات
Iso/TR 10014:1998 مرشد لإدارة اقتصاديات الجودة	يزود بمرشد لكيفية تحقيق الفوائد الاقتصادية من تطبيق إدارة الجودة
ISO 10006:1997 إدارة الجودة – دليل للجودة في إدارة المشروع	دليل لضمان جودة كل من عمليات المشروع ومنتجاته
ISO/DIS 10012:1997 ضمان جودة مقاييس المعدات–الجزء الأول : التركيز على نظام تعبير المعدات وفحصها	دليل لتحديد الخصائص الرئيسة لنظام تعبير وفحص المعدات لضمان دقة المقاييس
ISO10012-2:1997ضمان جودة مقاييس المعدات – الجزء الثاني مرشد للسيطرة على مقاييس العملية	دليل إضافي لتطبيق الأساليب الإحصائية للسيطرة على العمليات لتحقيق أهداف الجزء الأول
ISO 10005:1995 إدارة الجودة دليل لخطط الجودة	دليل للمساعدة في إعداد مراجعة، قبول ، تنقيح خطط الجودة
ISO10007:1995 إدارة الجودة دليل لإدارة التركيبة	دليل لضمان انسيابية المنتجات التي تتكون من عمليات ووظائف معقدة عندما تتغير العناصر والمكونات بسرعة وفردية
ISO 10013:1995 دليل لتطوير أدلة الجودة	دليل للتطوير والمحافظة على كتيب الجودة المرتبط بحاجات المنظمة

(***Beaumont, L.R.,:2002:1***)



الفصل الثاني

المدخل الفكري للايزو*2000: ISO9001*

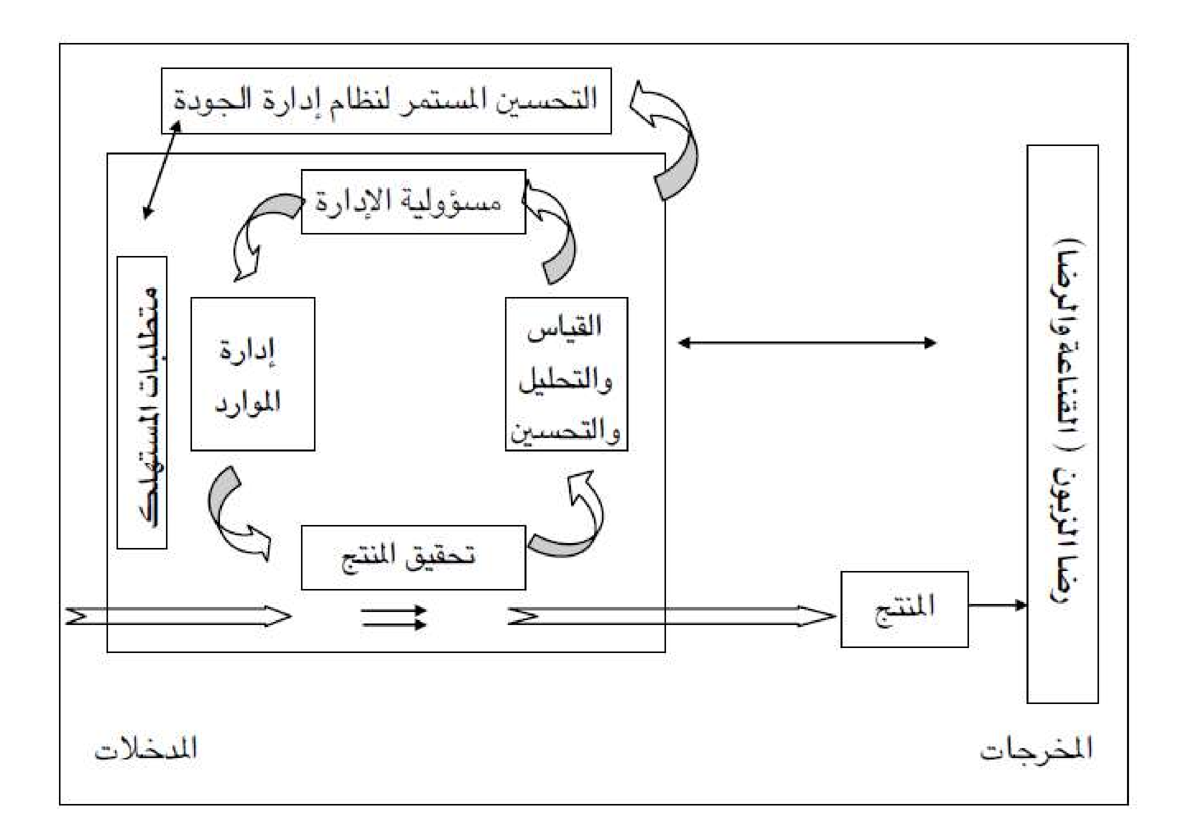
يتصف المدخل الفكري والتنظيمي والحديث للايزو ***ISO9001:2000*** عن المداخل المعتمدة سابقا مثل الايزو ***ISO9001:1987*** والايزو ***ISO 9001:1994*** بتركيزه على المبادئ الفكرية والفلسفية التي تم اعتمادها في إدارة الجودة الشاملة المتمثلة بالمفاهيم الآتية :

1.**التركيز على المستفيد (الزبون)**: يجب أن تمتلك الجامعة القدرة على فهم متطلبات المستفيدين الحالية وتوقع متطلباتهم المستقبلية والعمل على تثبيتها والسعي إلى تحقيقها باعتماد إعداد ستراتيجية تحسين الأداء والجودة وتطويرهما .

2.**الإدارة العليا**:هي مسؤولة عن تحقيق أفضل النتائج بأكفأ الطرق بواسطة أشخاص (**الهواري ،*1976: 27***). وهي التي تقوم بتنفيذ مجموعة من المهام والواجبات بغية الوصول إلى متطلبات ***ISO9001*** ومن هذه المهام والواجبات وضع أسلوب لإدارة عملياتها وتحديد السياسات والأهداف والمراجعة الدورية لهذه الأهداف والسياسات لزيادة فاعلية النظام وقيادة الاتصالات مع المستفيدين لتحديد حاجاتهم ورغباتهم وتحديد أهداف الجودة ونشرها في وحدات الجامعة وأقسامها كلها وضمان فاعلية الاتصالات الداخلية والخارجية وألا يعمل الأكفأ تحت قيادة من هو اقل كفاءة (**جامعة تشرين ، *2005: 9***) (**جريدة الصباح ، الملحق الاقتصادي ، *12 :2010***)

3.**مشاركة العاملين**: هذا المبدأ يعد من أكثر المبادئ أهمية ؛ لأن من دون العاملين سوف لن تبقى الجامعة مستمرة،إذ ليس المهم هو اعتماد التقنيات المتقدمة بل الأكثر أهمية الأفراد الذين يعملون عليها، ولأن جوهر العملية هم العاملون الذين يعدون عصب الجامعة، وليس هناك شيء أهم من العنصر البشري فيها . وان المشاركة الجمعية للأفراد ، تدفع إلى الإحساس بسلطان العمل الذي يدفع بدوره إلى بذل أقصى الطاقات من اجل النتائج المطلوبة التي تحقق رضا المستفيد (**القزاز ،*2009: 15***)

4.**مدخل العملية** :يعتمد مدخل العملية على بناء نظام إدارة كفء ؛ لان الهدف الأساسي من تبني ***ISO 9001*** هو تطبيق هذا المدخل معتمداً المفاهيم الأساسية لرضا المستفيد وتحقيق رغباته في المنتج والخدمة المقدمة التي تلبي حاجاته فضلا عن توثيق العملية وملاءمة المدخلات والمخرجات للأنشطة التي تقوم بها الجامعة وان يدار نظام إدارة الجودة بطريقة أن مخرجات كل عملية هي مدخلات للعملية التي تليها وتطبيق ذلك على أنشطة الجامعة كافة (**الخضير ،*2001: 26***) ، أي إن الجودة عملية تراكمية متصلة (**جامعة تشرين ،*2005: 9***)، والشكل رقم (3) يبين أنموذج مدخل العملية .



الشكل (3) يبين أنموذج مدخل العملية

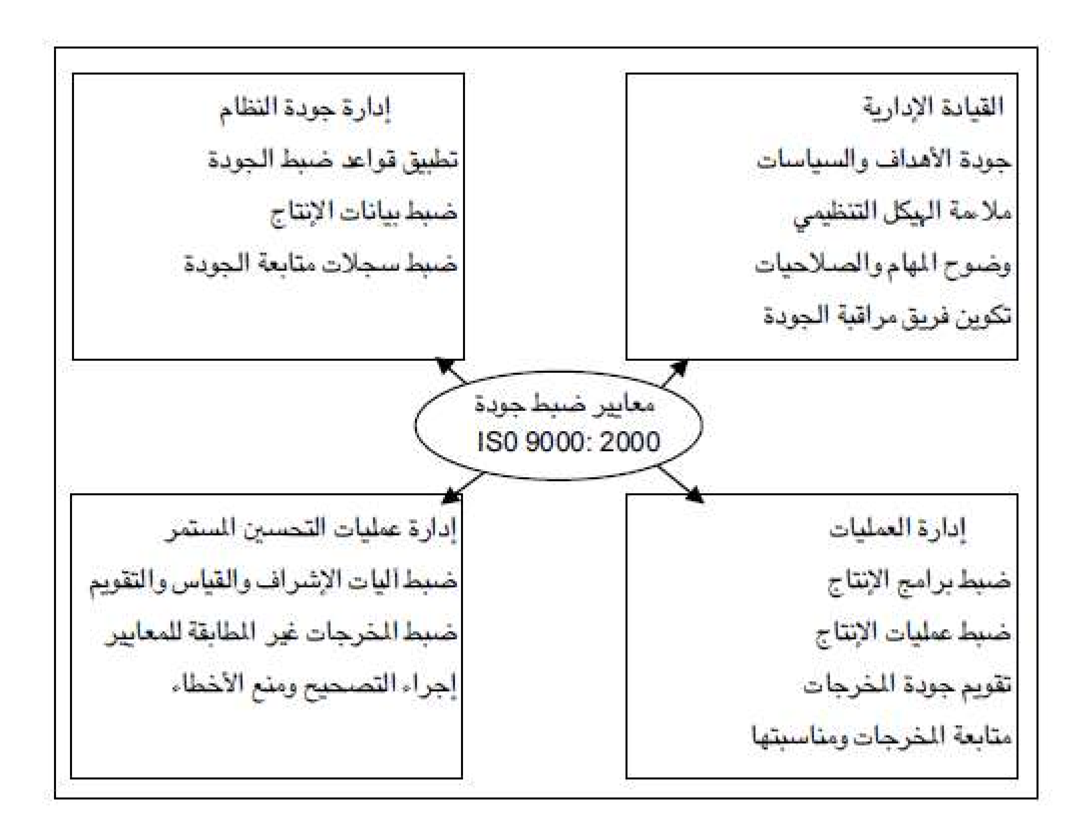
5.اعتماد مدخل تحليل النظم في الإدارة :

يرتبط هذا المبدأ بالمبدأ السابق ارتباطا واضحا؛ لان الهدف منه الوصول إلى نظام إدارة فاعل وتحديد العلاقات التبادلية للعملية وفهمها حتى تنجز الجامعة أهدافها .(**الطويل** ،*1997: 101-102*)

6.التحسين المستمر :

هو القدرة على إجراء التحسينات وتنفيذها، إذ إن العمليات وأفعال التصحيح والوقاية والتدقيق الداخلي ومراجعة الإدارة هي مبادئ محركة تؤدي

إلى دعم التحسين المستمر للمنتجات و العمليات والأنشطة وفضلا عن اعتماد الإدارة العليا المقاييس للبحث عن طرائق فاعلة للتحسين (**جودة ،*2009: 311***) (**الجنابي، *2001: 68***) وان عملية التحسين هي ستراتيجية تنافسية تركز عليها المنظمات على المدى البعيد ، وان تكامل تخطيط تحسين الجودة مع تخطيط المنظمة الستراتيجي يضع الجودة في المنظمة موضعا ستراتيجياً، ويتم بواسطة إدخال الجودة في ثقافة المنظمةوأنشطتها اليومية وتشجيع ثقافة المنظمة التي تلتزم بتحسين الجودة وجعلها محورا رئيسا في خططها المختلفة (***T.S Raghunthan & others,1997: 192***)، وضبط الجودة من اجل زيادة كفاءة نظام إدارة الجودة ويوضح الشكل رقم (4) آليات ضبط الجودة.



الشكل رقم (4) يوضح آلية ضبط جودة نظام إدارة الجودة ISO9000

7.المدخل الواقعي (الحقيقي) لصناعة القرارات :

اعتماد نظم إدارة المعلومات والبيانات في الجامعة وتحديد المعايير والمقاييس التي تناسب طبيعة عمل الجامعة وجعلها متيسرة بالمستوى الذي يسهل على الإدارة العليا عملية اتخاذ القرارات . **(المنصور، *1997: 69*)**

8.علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين :

تقوم المنظمة ببناء علاقات ثابتة وراسخة مع الموردين بحيث يكونون امتدادا لها وجزءاً مهما منها فضلا عن تقديم الدعم الضروري لهم لضمان تلبيتهم لمتطلباتها (***Goult,2001:30***)**(خضير ، *2010: 127*)**

9. التركيز على مفهوم الحامض النووي للمنظمة *organizational DNA*

وهو مصطلح مجازي يوضح العوامل الأساسية التي تحدد معا شخصية المنظمة، يساعد على شرح أدائها وقد وضعت هذا المفهوم شركة (***Booz Allen Hamiton***) بهدف إعطاء المنظمات طريقة سهلة لتحديد الصعوبات التي تعوقها وكيفية معالجتها ويتكون الحامض النووي للمنظمات من أربع وحدات هي ، **حق القرار المناسب (*Decision Rights*) ، والمعلومات (*Information*) ، والمحفزات (*Motivators*)، والهيكل التنظيمي (*Structure*)، وتحدد هذه الوحدات عن طريق ترابط بعضها ببعضها الآخر في تحديد أسلوب أداء المنظمة ، ومدى تمكنها من تحقيق أهدافها (الجمعية العربية للإدارة ، *2006: 4*) (جامعة الدول العربية ، *2008: 108*)**

علاقة *ISO 9000* بتطور حركة الجودة

لا يقتصر الايزو ***ISO9000*** بوصفه مواصفة عالمية لنظام إدارة الجودة، بل هو احـد المحطـات المميـزة في تطور حركة الجودة، ويعد الخطوة الأولى الصحيحة نحو طريق إدارة الامتيـاز . كـما انـه يمثـل البنيـة الهيكليـة الأساسية الجيدة التي تبنى عليها إدارة الجودة (***Pearmain,1997: 27***)، وتنقسـم حركـة تطـور الجـودة عـلى أربع مراحل أساسية هي:

- **المرحلة الأولى** مرحلة فحص الإنتاج باسـتخدام الوسـائل الفنيـة في مطلـع القـرن التاسـع عشر بسـبب ظهور الإنتاج الكبير الذي يتطلب وجـود وظيفـة مسـتقلة تقـوم عـلى فحـص الإنتـاج لمعرفـة درجـة المطابقة للمواصفات .
- **المرحلة الثانية** مرحلة اعتماد الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة التـي بـدأ اسـتخدامها مـع بـدايات القرن العشرين مع قيام ***G.S. RADFORD*** بنشر كتابه عام ***1922*** ضبط الجـودة في المصـانع ***THE QUALITY CONTROL IN MANUFACTURING***) ،وقـد كـان ذلـك بدايـة وجـود قسـم مستقل لضبط الجودة يعتمد على اعتماد الأساليب الإحصائية ، إذ شهدت هـذه المرحلـة إدخـال أهـم الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة مثل (العينات الإحصائية وعينات القبول وخرائط الجـودة) التـي شاع اعتمادها في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية وطوال مرحلة الخمسينيات .
- **المرحلة الثالثة** عرفت بمرحلة التأكد من الجودة وضمانها، فقد بدأت في الصناعة العسكرية والنووية، ثم تطورت لتكون بمنزلة الرد الأوروبي على مفهوم الضبط الشامل للجودة (***TOTAL QUALITY CONTROL***) الذي استطاعت اليابان بواسطته غزو الأسواق الأوربية في عقدي السبعينيات

والثمانينيات من القرن الماضي ، وبهذا اعتمده الأوروبيون مبادئ تأكيد الجـودة ثـم إدارة الجـودة في بناء الايزو ***ISO 9000*** كنظام لإدارة الجودة واعتماده كأحد الأسـلحة التنافسـية السـتراتيجية في مواجهة الغزو الآسيوي الأميركي لأسواقها عـن طريـق اعـتماده أساسـا للوصـول إلى الإدارة الشـاملة للجودة .

- **المرحلة الرابعة** مرحلة الإدارة الستراتيجية للجودة التـي تمثـل الطـور المتقـدم في مرحلـة الإدارة الشـاملة للجودة المعتمدة الجودة كسـلاح تنـافسي ، فـإدارة الجـودة السـتراتيجية (***STRATEGIC QUALITY MANAGEMENT***) تعني التكامل بين أصول فن الإدارة وبين مبـادئ الجـودة الشـاملة أو السـتراتيجية لتطوير وتنفيذ ستراتيجيات ومنهجياتها وأنشطتها ومداخلها وتقنياتها أعمال ناجحة للمنظمـة وتنفيـذها (***Stephens,1997:53***) (**ماضي، *1995: 68-70***)وقد نالت الجودة اهتماما كبيرا وتطورت على أيـدي ابـرز رواد الجودة وعبر مراحل زمنية مختلفة،و يوضح الجدول رقم (7) ذلك

جدول رقم (7) تطور إسهامات ابرز رواد الجودة في مفهوم الجودة

السنة	اسم العالم	الإسهامات
1911	فردريك تايلور Fredrick Taylor	نشر كتابه مبادئ الإدارة العلمية الذي ظهرت فيه دراسات الحركة والزمن
1931	والترشتيوارت Walter shewhart	نشر كتابه الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة
1940	ادوارد ديمنج Adward Deming	تطبيق تقنيات تحديد العينات الإحصائية في مسوحات السكان
1951	جوزيف جوران Joseph Juran	نشر كتابه بعنوان الرقابة على الجودة مؤكدا دور الإدارة العليا في التخطيط
1970	فيليب كروسبي Philip Crosby	طرح مفهوم الخلو من العيوب
1979	فيليب كروسبي Philip Crosby	نشر كتابه بعنوان الجودة مجانية
1982	ادوارد ديمنج Adward Deming	نشر كتابه بعنوان الجودة،الإنتاجية والوضع التنافسي وسمي بالأب الروحي للجودة
1987	مالكولم بالدريج Malcolm Balridge	إقرار جائزة باسم جائزة مالكولم بالدريج

(خضير ، *2010: 25*)

العلاقة بين إدارة الجودة الايزو *ISO* وإدارة الجودة الشاملة *TQM*

هناك خلط كبير لدى البعض بين مفهومي الجودة الشاملة والمواصفة العالمية الايزو ، إذ اعتقد كثير بأنهما يحملان المعنى ذاته والكثير يتحدث عن الايزو وكأنه يقصد إدارة الجودة الشاملة .

وبغية رفع اللبس بين المفهومين،يعبر نظام إدارة الجودة الايزو عن مجموعة من الإجراءات التي يجب على المنظمات القيام بها والمقاييس أو المواصفات التي يجب أن توافرها في عملها الإنتاجي (سلع ، أو خدمات) ، والمحددة من المنظمة الدولية أو العالمية للمقاييس الايزو ، في مسعى منها إلى الحصول على إحدى شهاداتها ، وبالتالي فنظام إدارة الجودة يركز على النظم الفنية وإجراءات تطبيقها ، التي تهدف إلى تحسين كفاءة العمليات وجودتها في المنظمات الصناعية أو الخدمية وان حصول المنظمة على شهادة الايزو هو إثبات لتحقيقها مستوى جودة معيناً ومحدداً والإسهام في تحقيق كفاءة إنتاجيته وتخفيض التكاليف .

إن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث ، الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة المقدمة ، وهذا التغيير يشمل جميع وظائف العمل في المنظمة ومجالاته معتمدا على العمل الجمعي والتعاون والتحسين المستمر للأداء الكلي ، لتحقيق النجاح على المدى الطويل ، عن طريق إرضاء عملاء (مستفيدي) المنظمة تحديدا (**الدراركة ، والشبلي ، *2002: 236*)**

و يوضح الجدول رقم (*8*) العلاقات والفوارق بين نظام إدارة الجودة الايزو وإدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (*8*) العلائق والفوارق بين نظام إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة

الفقرات	نظام إدارة الجودة QMS الايزو ISO	إدارة الجودة الشاملة TQM
المنشأ	أوروبا	اليابان
النشأة العلمية	السيطرة على الجودة	السيطرة على الجودة
تاريخ النشوء	1987	بعد الحرب العالمية الثانية
الهدف	تأسيس عمليات إدارية جوهرية	رضا الزبون والعاملين
جهة التقويم	جهة خارجية	مبادرات داخلية لتقويم الجودة والعمليات
مبادرة التغير	الإدارة العليا تتخذ قرار الحصول على الشهادة	الإدارة العليا تتبنى مبادرة التغيير
التطبيق	يطبق من دون إدارة الجودة الشاملة وتحصل الجامعة على شهادة الجودة الايزو بموجبه	تطبق من دون إدارة الجودة الايزو ولا تحصل الجامعة على شهادة الجودة الايزو
التوثيق	تركيز كبير على نظام التوثيق	تركيز اقل على نظام التوثيق وكتابة التقارير
المنهج الإداري	التزام الجامعة بالمعايير التي تفرضها منظمة الايزو لتحقيق الجودة	فلسفة أدارية شاملة فضلا عن اعتمادها مجموعة من معايير الجودة تطبق بنحو كامل
إدارة العاملين	إدارة الموارد والعاملين	تركيز وبنحو رئيسي على إدارة العاملين
مؤشرات التغيير	التغيير يكون على وفق متطلبات نظام إدارة الجودةالايزو المحدد من منظمة الايزو	اعتماد مبدأ المشاركة للتخلص من مشاعر الخوف واعتماد مبدأ الدمج الوظيفي
الفحص	الاعتماد على الفحص والاختبار	تقليل اعتماد الفحص إلى أدنى حد

الفقرات	نظام إدارة الجودة QMS الايزو ISO	إدارة الجودة الشاملة TQM
والاختبار	بشكل أساسي	ممكن
المقارنة المرجعية	لا يركز على المقارنة المرجعية بشكل واضح	تعد جزءاً من عملية التقويم
أسلوب التغيير	مجموعة من الإجراءات والتغييرات تتبناها الجامعة لتحسين الجودة للحصول على شهادة الايزو	ثورة في التغييرات والإبداع
إدارة العملية	نظام فني يركز على الجانب الفني للعمليات والطرائق الإجرائية وتعليمات تشغيل النظام الإنتاجي	نظام إداري يركز على تفاعل العاملين والجوانب المرتبطة باتجاهات ودوافع وسلوكيات وطموحات وانتماء الأفراد في المنظمة
التزام الإدارة العليا	يؤدي التزام الإدارة العليا في الجامعة دورا كبيرا في تبني المواصفة	دور الإدارة العليا للجامعة كبير في ادارة الجودة الشاملة
الاعتماد	يعتمد في بعض الأقسام والإدارات وليس بالضرورة تطبيقه على مستوى الجامعة ككل	تعتمده جميع الأقسام والإدارات وفرق العمل في الجامعة
أدوات التحليل	إرشادات ومتطلبات تقدمها منظمة الايزو	السيطرة على الجودة ، الأساليب الإحصائية

(الجبوري ،*2005: 94* بتصرف)

علاقة نظام أدارة الجودة الايزو*ISO 9001* بالمقارنة المرجعية *Benchmarking*

إن أصل كلمة ***Benchmarking*** مشتقة من عملية مسح الأرض التي يتم وضع علامة على صخرة مثلا كنقطة مرجعية أو دلالة ***Benchmark*** ، وكاصطلاح لغوي عربي اختلفت الترجمات ، إذ يطلق عليه القياس المقارن بأفضل أداء ، أو المعايرة أو المعايير القياسية المقارنة ، وسمي- أيضا- القياس إلى نمط أو المقارنة بمنافس أنموذجي وأفضل وصف قدمه ***Camp*** بوصفها دراسة منهجية ، عملية استكشافية ، وطريقة للتحسين و فرصة للتعلم و التزام للإدارة وسيلة لتعريف أفضل الممارسات التي تحقق معايير التفوق وتتسم بالاستمرار .(**الجبوري،*2008: 356- 358***)

وكانت اليابان أول دولة تطبق مفهوم المقارنة المرجعية ، عندما بدؤوا في زيارة عدد من المنظمات الغربية في بداية الخمسينيات،واستطاعوا استيعاب ما نقلوه عن الغرب عن طريق مجموعة ضخمة من التعاقدات للحصول على حق المعرفة،مع مراعاة اختيار ما يناسبهم وملاءمته ظروفهم،تلك العملية كانت في نهاية الستينيات وبعدها بدأت اليابان في تطوير مبتكراتها الخاصة، الأمر الذي لم يمنعها من الاستمرار في تطبيق سياسة المقارنة ،حتى يقفوا على مدى التطور لدى الدول الأخرى المنافسة ليكونوا أكثر تطورا ويحتفظوا بمكان الصدارة في الإنتاج الصناعي على وجه الخصوص .

وتهدف المقارنة المرجعية إلى تحديد نواحي القصور بالمقارنة بالآخرين للعمل على استكمال النقص ، وهو وسيلة للتحقق من أن الأهداف المراد تحقيقها تناسب حاجات السوق في نظام الجودة المطابق للمواصفات القياسية الدولية الايزو***ISO9001:2000*** ، الإدارة العليا وعلى التأكد من أن السياسات المتعلقة

بالجودة مفهومة مـن لـدن الجميـع وإنهـا تطبـق وتصـان وفي هـذا النظـام أيضـا هنالـك تحديـد واضـح للواجبات والمسؤوليات والعلاقات لدى جميع من يؤثر في الجودة.

وبما إن المقارنة المرجعية هي مقارنة ما يجري في الجامعة بما يجري في جامعة أخرى ناجحة في المجـال موضوع المقارنة ، فان مفهوم المقارنة المرجعية يتفق مع مفهوم ايزو ***ISO 9001:2000*** في هذه الناحية . فعند تطبيق نظام للجودة طبقا لمتطلبات المواصفة القياسية الدولية الايـزو تجـري مقارنـة بـين مـا هـو موجود فعلا وما يجب أن يكون موجودا طبقا لما نصت عليه المواصـفة وبنـاء عـلى هـذه المقارنـة تتخـذ إجراءات التحسين والتطوير، والفرق الجوهري بين المقارنة المرجعية كأسلوب تحسين وبين الايزو كأسلوب للتحسين أيضا ؛ هي أن المقارنة المرجعية تتم مـع الآخـرين ، أي إن المرجـع هنـا هـو الجامعـات الأخـرى ولاسيما الناجحة منها ، في حين المرجع في حالة الايزو هو المواصـفة نفسـها أو الوثيقـة الخاصـة بهـا التـي يضعها فريق التطبيق نصب أعينهم في أثناء مراحل إنشاء نظام للجودة ويقوم فريق التقـويم والمراجعـة الذي يمنح الشهادة بالتأكد من مدى مطابقة عناصر الجودة للعناصر القياسـية كـما نصـت عليهـا وثيقـة الايزو ولا تمنح شهادة الايزو إلا في حالة المطابقـة (**الشـبراوي ، *1995: 123، 126***)(**زاهـر ،*2007: 8***) ، أن ظهور المستوى العالمي للأداء ، لم يعـد بمقـدور المـنظمات الانصراف عـن تحسـين أدائهـا وتجديـد نفسـها وتدعيم قدراتها التنافسية،خوفا من اندثارها،بدأت بـالتركيز عـلى مقـاييس جديـدة لتقيـيم أدائهـا وهـي المقارنة مع المنافس النموذجي،وتؤدي هذه المقارنات الخارجية إلى تحديد ما يسمى بـالفجوة التنافسـية (***Competive gap***) بين المنظمة والمنافس الانموذجي وبالتالي تستطيع المنظمة أن تضع الخطط والبرامج الملائمة لتقليل ما قد يوجد مـن فجـوات تنافسـية بينهـا وبـين المنافسـين ، ثـم العمـل عـلى تجـاوز هـذه

الفجوات،وتحقيق مزايا تنافسية وانتزاع مركز الصدارة في السوق. (**التميمي ، *2005: 65*)**

إن المقارنة المرجعية مع المنافسين تمكن الجامعة من معرفة المعدل الذي يسير عليه المنافسون نحو التحسن والتطور ، وإذا كان هذا المعدل الذي تتحسن به الجامعة اقل من معدلات المنافسين فان ذلك يعد نذيراً بالخطر . ولا يكفي أن نقيس التحسن الذي طرا بالموقف العام في العام الماضي، فقد يكون التحسن الذي طرأ في ذلك العام غير كاف إذا ما قورن بالتحسن الذي تحقق لدى المنافسين .

والمقارنة المرجعية هو الأسلوب الذي يمكن الجامعة من تحديد ما إذا كانت الأهداف المحددة تناسب حاجات السوق التي تتأثر بالمنافسين ، إذ لا يكفي أن نحدد أهدافا تزيد بنسبة معينة عن الأهداف المحققة في العام الماضي ، ويعد ذلك مؤشرا للتقدم والتحسن . ويصلح هذا الأسلوب للتطبيق في المنظمات الخدمية والإنتاجية كما يصلح لكلا القطاعين العام والخاص .

إن المقارنة المرجعية هي أكثر التقنيات ملاءمة في التعليم العالي ، لأنها تعمل على رفع مستوى التوقعات وتزيدها ؛ لان هذه التوقعات هي التي تبنى عليها الجودة في كل سياسات المنظمة من دون هذه المقارنة فان الغايات تميل إلى تكون خادمة لذاتها ويبقى الوضع كما هو عليه. ***(16 : 1995, Sims & Sims)***

وابرز ما تحققه المقارنة المرجعية هو توافر القياسات الموضوعية من اجل تحديد القيم الأولية وتحديد الغايات ومراقبة التحسين وكذلك توافر معيارا مقبولا لتقويم أداء الجامعات تعوض عن الصعوبة الكامنة في إيجاد معايير كمية في التعليم العالي بسبب طبيعة مخرجاته الخدمية ، فضلا عن تحديدها المجالات الآتية :

*مدى إجادة كلية ما مقارنة لها مع كلية أخرى .

*المستوى الجيد الذي تريد الكلية أن تبلغه .

*أية كلية تعد الأفضل في عملها .

وقد قام عدد من الجامعات والكليات في شتى دول العالم بتطبيقها ومن أبرزها جامعة نورث ويست ميسوري (***NMSU***) ***North west Missouri state University*** بتطبيق هذه الأداة بناء على آراء كل من الأساتذة والطلبة وأفكارهم من اجل خلق ثقافة للجودة في حرم الجامعة ، فقامت بإجراء مقارنات مرجعية لعدة مصادر بدءا من أساتذة الجامعة وطلبتها مع جامعات أخرى كانت قد مضت قدما في الإصلاح التعليمي،فضلا عن أن هذه الجامعة قامت بجمع بيانات بشأن كل خصائص الطلبة وآرائهم ومقارنتها مع المعايير القومية للجودة ونتيجة لهذه الأفكار جرى تطوير خطة لتطبيق الجودة في تلك الجامعة (***Sims& sims,1995: 16***)

كذلك وفر مكتب بالدرج التابع للمعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا في الولايات المتحدة ، واتحاد الجودة الأكاديمي التابع للجمعية الأميركية للتعليم العالي (***ASHE***) فرصة للتعاون بين الجامعات ذات الرغبة ، لتعليم العمل على أساس تعاوني عن طريق تبادل المعلومات وتوسيع ممارسات التقويم المعتمد .(***Sanyal ,1998: 14***)

مبادئ نظام إدارة الجودة الايزو

ويعتمد نظام إدارة الجودة على المبادئ الخمسة التي تقود إلى نظام كفء تنعكس في سياسة الجامعة وأهدافها تجاه الجودة وهي :

1 . الإجراء : وثق ما تفعل (*write what you do*) ---------------

توثيق كيف إن العمليات تجرى في الجامعة، أي وضع إجراءات موثقة ومحددة ومعرفة

2 . التنفيذ :افعل ما وثقت (*do what you write*) ----------------

تنفيذ العمليات وفقا للإجراءات الموثقة

3 . التسجيل: سجل ما فعلته (*record how you did*) ----------

الإدارة بالاستناد إلى الحقائق الموثقة عن طريق الاحتفاظ بالسجلات المناسبة

4 . التأكد : وثق النتائج (*check the result*) -----------

مقارنة نتائج التطبيق بالمتطلبات من خلال التدقيق الداخلي للتأكد مما تم انجازه

5. المعالجة : عالج الفروقات (*act on the difference*) -------------

تعد دائرة ديمنج أهم الركائز لنظام إدارة الجودة ***ISO 9001:2000*** وهناك دورتان رئيسيتان يمكن تتبعهما في أنموذج العملية أحداهما عمودية تمثل العمليات الداخلية للجامعة والتي تبدأ بعمليات التزام الإدارة ثم إدارة الموارد وتهيئة متطلبات عملية تحقيق المنتج فاحتساب النتائج وتحليلها عن طريق عمليات القياس والتحليل والتحسين ، وتغلق هذه الدورة بالمراجعة الإدارية إذ تعود هذه الدورة إلى التزام الإدارة وكما يأتي:

خطط (***plan***) تتمحور عملية التخطيط في الجامعة في الجوانب الآتية:

- التخطيط لوضع الأسس الخاصة بنظام إدارة الجودة ***ISO 9001: 2000*** وتحديد من المسؤول عن المتابعة والتنفيذ .
- تحديد خطة القبول للطلبة للعام الدراسي الجديد على وفق الطاقة الاستيعابية .

- التخطيط للبرامج والمواد التي تقدم بكل فصل دراسي ، متضمنة قائمة بالفصول المعروضة وشرح مختصر لمحتويات كل فصل ، وهذا يعرض بنحو عام كتقويم سنوي لكل كلية أو معهد، والتدريسيون في القسم العلمي يقومون بتصميم وتخطيط كيفية تنفيذ هذه الفصول عن طريق :

*تقديم خطة عملية التعليم والتعلم في بداية الفصل الدراسي .

*عرض الوثائق التي تشرح كل محاضرة .

*الموضوعات التي تغطي كل محاضرة .

*كيف تؤدى المحاضرة.

(***s.karapetrovic&et.al,1997:181-182***)

- تحديد متطلبات أتمام العمل عن طريق تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية من التدريسيين والتخصصات الأخرى المطلوبة والقاعات الدراسية والمختبرات الساندة للعمل التعليمي .

- طرق توقيتات الاختبار للطلبة والمهارات المطلوب اختبارها لديهم.

- المشاريع البحثية المخطط انجازها وتقدير متطلباتها في العام الدراسي.

والمنهاج الدراسي هو الذي يصف ما متوقع أن نعلمه ، وكيف يتم التقويم ، ومع ذلك فالمنهاج الدراسي وحده لا يمكن أن يضمن مطابقة جميع الحاجات والتوقعات ونواقص العمليات التي توجد في الجامعة وطرائق الوقاية من النواقص ، ولهذا كانت ورشة العمل (***IWA***) لمساعدة المنظمات التعليمية ومنها الجامعات لتنفيذ نظام إدارة الجودة (***IWA,2004: 1***).

نفذ(***DO***) : تنفيذ الخطط الدراسية الموضوعة في بداية العام الدراسي عن طريق توفير الموارد البشرية والمادية المطلوبة لإتمام العملية التعليمية وفقا

لمتطلبات نظام إدارة الجودة ***ISO9001:2000*** اخـذين بالحسـبان فـرص التعلـيم التـي صـارت تعتمـد عـلى التقنية لإنتاج المعرفة كأن يعتمـد الأسـاليب الكلاسـيكية (الطباشـير والسـبورة) أم تعتمـد الجامعـة وسـائل وتقنيات حديثة في إعطاء المعرفة مثل الحواسيب والتقنيات المتطورة الأخرى وتختلـف الجامعـات والكليـات في مدى اعتمادها للتقنيات لإنتاج المخرجـات التعليميـة، والجامعـة هـي التـي تخلـق فـرص التعلـيم **(نجـم *2003*، *162*)**

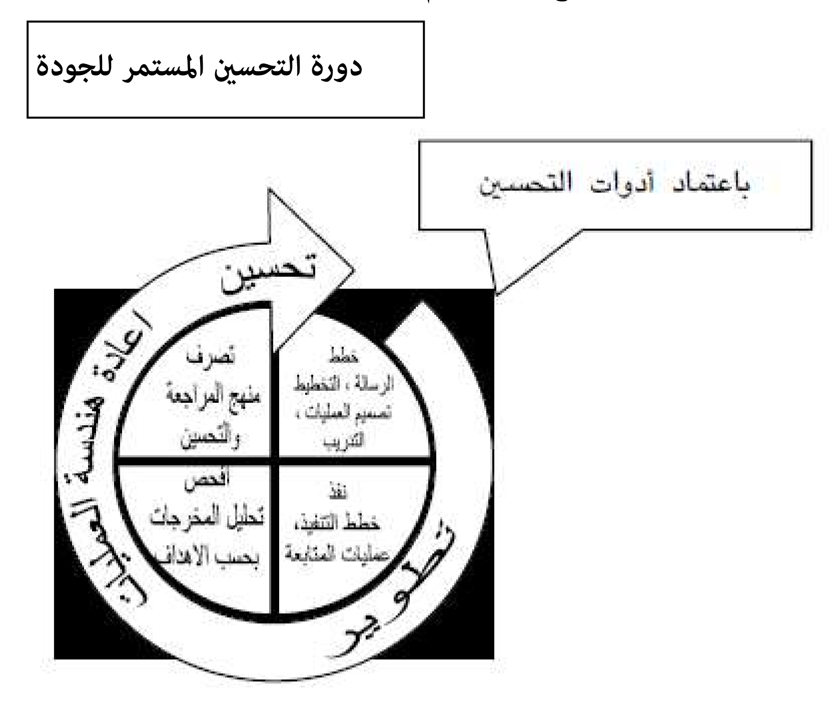
افحص (***Check***) فحـص جميـع العمليـات التـي تمـت في الجامعـة عـن طريـق عمليـات المراقبـة والقيـاس والتحليل ، وتحديد الفجوات التي ظهرت سواء أكانت خاصة بمتطلبات نظام إدارة الجودة ، أو متطلبات تنفيذ العملية التعليمية ، وان تركيز برامج نظام إدارة الجودة في الجامعة عـلى التقـويم بقصـد التطـوير والتحسـين ، بوصف هذا الأسلوب احد الأساليب الحديثة المعتمدة في تقويم المنظمات بنحو عام والتعليميـة بنحـو خـاص ، وتوظيف مبادئ نظام إدارة الجودة وأفكاره في أنظمة التعليم العالي يعود بالنفع على الجامعات إذ يضع حجر الأساس لرؤيا فلسفية جديدة لأهداف الجامعة ورسالتها ، ويرفع من معنويات العـاملين فيهـا ويمـنحهم فرصـة التعبير ويغير مفاهيمهم واتجاهاتهم نحو المهنة مما يضفي على البيئة التعليمية مناخاً منتجاً **(عبـد الصـاحب ورغد ،*2008*: *251-290*)**

ولعل ابرز الجوانب التي يجب على الجامعة تقويمها عـلى وفـق نظـام إدارة الجـودة ***ISO 9001:2000*** هي:

- رقابة الجودة (***Quality control***) هي عملية أساسية في إدارة الجـودة ***QMS*** ،والمقيـاس الـدقيق ليس سهلا عندما يكون التقويم لأداء الأفراد والتقويم هو أصل عمليات التعليم .
- تدقيقات داخلية للجودة تؤكد إثبات الانجاز بتحقيق الأداء المعلن .

- التقويم الذاتي .
- التقويم الخاص بالعملية التعليمية .
- تقويم الطلبة .
- تقويم الجهة الخارجية .
- التقويم المستمر للمناهج الدراسية التي تساند العمليات التعليمية والتي تضمن كفاءة عمليات التعليم .

وتعرف (***ACT***) : إجراء المراجعة المستمرة لكل العمليات المنفذة والخاصة بنظام إدارة الجودة والنظام التعليمي ، وإيجاد مجالات التحسين واجبة التنفيذ من اجل الإبقاء على عمليات التحسين المستمر(**عبد الرحمن ،*2008: 304***) . و يوضح الشكل رقم (5) ذلك



الشكل رقم (5) يوضح دائرة ديمنج

(الصفار،*2006: 34*)

أما الدورة الأفقية فتبدأ من الدور الحيوي للمستفيدين في تحديد مدخلات العملية، عن طريق متطلباتهم ثم تجرى عمليات تحقيق المنتج وتقويم رضا المستفيد عن مخرجات العملية ، وتعتمد بيانات المخرجات لتحسين المدخلات ، وان كلتا الدورتين تشتركان في القياس والتحليل والتحسين بوصفها حلقة تغذية عكسية لاسترجاع المعلومات عن ردود أفعال الجهات المستفيدة (**مبارك ،*2001*: *68***)

عناصر المواصفة العالمية ISO 9001:2000 وبنودها

بغية التركيز في وصف المواصفة يرى الباحث أن من الضروري التعريف بعناصر المواصفة العالمية ***ISO 9001:2000*** وبنود ها وفقا لما ورد في نص المواصفة وعرض آراء الباحثين والمتخصصين في كل عنصر وبند ورد فيها وهي :

1- المجال: *SCOPE*

1-1 عام :*GENERAL*

إن اعتماد نظام لإدارة الجودة في أية منظمة معينة ومنها الجامعات والكليات ينبغي أن يكون قراراً ستراتيجياً تعتمده القيادة العليا في المنظمة يتم بموجبه بناء إدارة الجودة وتصميمها وتنفيذها على وفق الأهداف المتوخى بلوغها والمنتجات المراد تقديمها والعمليات التي تمارسها المنظمة ، ويتأثر القرار المراد اتخاذه بحجم المنظمة المعينة وهيكلها وغيرها من العوامل التي تؤدي دوراً فعالاً بهذا الخصوص ، كما إن هذا المعيار الدولي لا يعني تماثل المنظمات في

بنية النظم السائدة والتوحد في بنائها التنظيمي و الوثائق المعتمدة في كل منها .(**خضير، *2010: 130***).

1- 2 التطبيق *Application*

إن جميع متطلبات هذا الدليل عامة ويمكن تطبيقها في جميع المنظمات بغض النظر عن نوعها وحجمها وطبيعة منتجاتها ، وعندما يتعذر تطبيق بعض المتطلبات لأسباب تتعلق بطبيعة المنظمة أو منتجاتها ، يمكن عد ذلك استثناء، وعليه تتطلب المطابقة لمتطلبات هذا الدليل أن يقتصر الاستثناء على قابلية المنظمة ومسؤوليتها ،في توفير منتج يلبي متطلبات المستفيد والمتطلبات النظامية القابلة للتطبيق .

2- المرجع القياسي *Normative Reference*

تحتوي وثيقة المواصفة شروطا واضحة في نصها لا يجوز إجراء أي تعديل أو تنقيح على منشوراتها ، وان منظمات التقييس الوطنية المنتمية لمنظمة الايزو والجهات المستفيدة من المواصفة في الاتفاقيات المستندة إلى هذه المواصفة هي التي تدل على إمكانية تطبيق أنظمة إدارة الجودة ***ISO 9001:2000*** (الأسس والمعايير) وان هذه المواصفة الدولية شجعت على تبني منهج العمليات عند إنشاء فعالية نظام إدارة الجودة وتطبيقها وتحسينها لتعزيز رضا المستفيد والإيفاء بمتطلباته (**خضير ، *2010: 55***).

3- المصطلحات والتعاريف ***Terms and Definitions***

حلت المصطلحات المبينة في أدناه محل المصطلحات للمواصفة الايزو ***9001*** إصدار ***1999***

- **منحى العملية *process Approach***

- الاتصال ***communication***
- بعد التسليم ***post delivery***
- انجاز المنتج ***product Realization***
- تحليل البيانات ***Data Analysis***
- توفير ***provision***
- تقنية إحصائية ***statistical technique***
- تعريف ***Identification***
- توعية ***Awareness***
- سلسلة التوريد ***supply chain***
- سلطة ***Authority***
- قدرة ***competence***
- مسؤولية ***Responsibility***
- نظامي ***Regulatory***
- قانوني ***statutory***

(الطائي، وآخرون ، *2009: 328*)

4- نظام إدارة الجودة *QUALITY MANAGEMENT SYSTEM*

1-4 متطلبات عامة *General requirement*

تقوم المنظمة بوضع نظام إدارة الجودة موثق وتعمل على تنفيذه وتحسينه وتحافظ عليه على وفق متطلبات المواصفة القياسية ، ومن اجل تحقيق ذلك يجب أن تقوم بما يأتي:

*تحديد العمليات والإجراءات المطلوبة لنظام إدارة الجودة وتطبيقه في جميع أجزاء المنظمة .

*أسلوب تسلسل العمليات والإجراءات ونظام العمل وتعاقبها وتفاعلها .

*توفير المعلومات وتحليلها وأساليب القياس المناسبة لها .

*توثيق النتائج المتحققة والمخطط لها وتحديدها للاستمرار في التحسين المستمر للعمليات.

(العالم ،2010: 71)

4- 2 متطلبات التوثيق *Documentation Requirements*

تحتوي هذه الفقرة على المتطلبات الأساسية التي تصف البناء الكلي لنظام إدارة الجودة ، كما تتضمن توثيق الإجراءات ،والسياسات ، والأهداف ، وكل عمل يؤثر في الجودة ، وبذلك ينبغي على كل العاملين في المنظمة معرفة العمل الذي يقوم به كل منهم بما يحقق أعلى مستوى للجودة ،ويتحقق ذلك بواسطة توثيق مفصل لإجراءات العمل وتعليماته **(العزاوي ،2005: 162)** إذ يتنوع مستوى التفاصيل في وثائق النظام وفقا لنوع العمل الذي يؤدى من حيث درجة التعقيد ودرجة التدريب وخبرة العاملين في الأداء ، مما يتطلب السيطرة على عملية التوثيق التي تتضمن المقاييس والمواصفات الخارجية ، ويجب على المؤسسة أن تهتم بأربعة أشياء هي:(المعلومات الصحيحة ،في المكان والزمان الصحيحين ، والعمل الصحيح) (***Goult ,2001 :52)***

1-2-4 متطلبات عامة *General Requirement*

المنظمة ملزمة بدراسة الأنشطة المؤثرة في الجودة ومعرفتها ،بغية تحديد نظام جودة فاعل وموثق ، كما تعد هذه الفقرة أداة التحقق من مدى مطابقة

المنتجات لمتطلبات الجودة المحددة وذلك بواسطة إعداد دليل للجودة يضم وصفا كاملا للنظام .

2-2-4 دليل الجودة *Quality manual*

كتيب يضم شرحا لسياسة الجودة تضعه المؤسسة دليلاً لها يحتوي على مجال نظام الجودة ،والإجراءات الموثقة ، ووصف التفاعل بين عمليات النظام .ويلحق بالدليل بنحو مفصل المسؤوليات والصلاحيات للإدارات والأقسام والأعمال كافة فضلا عن العلاقة البينية ، وبطاقة الوصف الوظيفي .(**قدار، *1998: 425*)**

3-2-4 ضبط الوثائق

يبين الأسلوب المتبع في ضبط الوثائق ومراجعتها والمصادقة عليها وتوزيعها بين المستفيدين، وتشمل الوثائق (دليل الجودة، والإجراءات، والتعليمات، والرسومات، والمتطلبات النظامية ، والمواصفات في المنظمة) ، وان تكون هذه الوثائق مقروءة وقابلة للتمييز بسهولة ، وان الوثائق ذات المصدر الخارجي مميزة ، ومنع اعتماد الوثائق غير المقصودة والملغاة وتميزها في حالة الاحتفاظ بها (**الطائي،وآخرون ،*2009 : 331*)**

4-2-4 ضبط السجلات *Control of records*

سجلات تضم البيانات والمعلومات الخاصة بالأنشطة والعمليات المنفذة والمؤثرة في الجودة ، وينبغي تهيئة هذه السجلات وإدامتها لتقديم الدليل على المطابقة مع المتطلبات والتشغيل الفاعل لنظام إدارة الجودة ، كما يجب أن تبقى هذه السجلات مقروءة وسهلة التميز ، مع إمكانية الرجوع إليها ، ويتخذ إجراء

موثق لتحديد الضبط المطلوب لتمييز السجلات وتخزينها وحمايتها والرجوع إليها ومدة الاحتفاظ بها وتحديد الوثائق التي يمكن إتلافها بموجب سقف زمني معين .(**محمد** ،*1996: 211*)

5 - **مسؤولية الإدارة** ***Management Responsibility***

1-5 **التزام الإدارة** ***Management commitment***

وتمثل شخصاً أو مجموعة أشخاص في المستوى الأعلى تضطلع الإدارة العليا القيام بمسؤوليات إدارية عديدة وهي (**الالتزام ، والسياسة ،والأهداف ،و التخطيط ،وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات ،والمراجعة الإدارية**) وفي لغة ***ISO9001*** يقصد بالإدارة العليا منتسبي المنظمة الذين يمتلكون صلاحيات تنفيذية للإدارة والسيطرة على المنظمة، إذ يعتقد خبراء الجودة ديمنغ وجوران وغيرهم أن الإدارة مسؤولة قبل كل شيء عن ***80%*** **إلى** ***90%*** من مشكلات أية منظمة ، لهذا فان مسؤولية الإدارة هي باكورة عناصر مقاييس ***ISO 9001***. (**اوهارا**، ***1999: 131***) (**الجبوري** ،***2005: 48***)(***IWA,2004: 34***) (***Cameron,1984: 74***)

2-5 **التركيز على الزبون** (المستفيد) ***Customer focus***

يجب تركيز الإدارة العليا على أن متطلبات الزبون(المستفيد) محددة وتنفذ بدقة بهدف تحقيق المنتج .ويعد التركيز على تحقيق رضا المستفيد الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه باستمرار بوصفه المرتكز الأهم في نجاحها والسعي إلى بلوغ أهدافها في ظل الفكر النوعي الشامل . (**خضير** ، ***2010 : 138***)

3-5 سياسة الجودة *Quality policy*

يقصد بها توجهات الإدارة في ما يتعلق بنظام الجودة والتي تمثل جزءاً من السياسة الكلية للمنظمة ، وعلى وفق هذه السياسة تصدر عن المنظمة وثيقة تحدد فيها أهداف وسياسة الجودة ، وتكون معلنة ومعروفة لجميع منتسبي المنظمة **(قاسم ،*2005 :222*)**، وان تكون هذه السياسة ملائمة لرسالة المنظمة ورؤيتها وفيها التزام واضح بالمطابقة مع المتطلبات الواردة في المواصفة وبالتحسين المستمر لفاعلية نظام إدارة الجودة (***ISO9001:2000***)، كما إن التعريف الناجح للسياسة يوصل بنحو دقيق إلى العاملين بالمنظمة تصميم قادتها وعزمهم على أن يروا إدارة الجودة ناجحة. **(جابلونسكي ، *1996: 91*)**.

4-5 التخطيط *planning*

إن التخطيط يمثل إحدى الوظائف الإدارية التي تقوم بها إدارة المنظمة ، وتهتم بتقسيم الموارد والتنسيق بين هذه الأنشطة وتحديد أهداف الجودة المطلوبة للمطابقة بمتطلبات المنتج ، وان تكون هذه الأهداف قابلة للقياس ومرتبطة بسياسة الجودة.**(خضير ،*2010: 139*) (قاسم،*2005: 222*)(القزاز وعبد المالك، *2004: 126*)**

5-5 المسؤولية والصلاحية والاتصالات *Responsibility,Author,&communication*

يتضمن هذا المتطلب الفرعي من مسؤوليات الإدارة تحديد مسؤوليات العاملين وصلاحياتهم تجاه عمليات تقويم نظام إدارة الجودة أو مراقبة العمليات ، وتوفير الأدوات والموارد المناسبة لمراجعة أنشطة الإنتاج ، وإقامة نظام إدارة الجودة عن طريق وضع هيكل تنظيمي رسمي شامل لجميع المستويات التنظيمية في المنظمة يوضح العلاقات بين المسؤولين والعاملين من إدارة وأداء ، ويتحقق من

تأثير الاعتماد في الجودة فضلا عن تعيين ممثل للإدارة بصلاحيات محددة تجاه الأنشطة ذات العلاقة بنظام الجودة بالمنظمة (**قاسم ،*2005: 222***) (**الطائي، وآخرون،*2009: 335***)

6-5 **مراجعة الإدارة *Management Review*** تقوم الإدارة العليا بإعادة النظر بنظام إدارة الجودة للمنظمة في مدد زمنية مخططة للتأكد من سلامته وملاءمته باستمرار، ويجب أن تشمل المراجعة أعادة النظر بالتغييرات في نظام إدارة الجودة بما في ذلك سياسة الجودة وأهدافها ، وكذلك تخمين فرص التحسين ، مع الاحتفاظ بسجلات تلك المراجعة. (**العالم،*2010: 105***)

6-**إدارة الموارد *Resource Management*** تقوم المنظمة بتحديد جميع الموارد الكافية وتوفيرها لضمان الجودة، التي تتضمن الموارد البشرية والمعدات والأدوات والأموال والبنى التحتية وبيئة العمل وظروفه.

1-6* توفير الموارد *Provision of Resource من أولويات إدارة الموارد توفير الموارد المطلوبة للتطبيق، والمحافظة، وتحسين نظام إدارة الجودة ، فضلا عن ذلك التأكد من أداء العاملين بصورة متكاملة ومؤثر في الجودة والتأكد من أن الموارد متوافرة كماً ونوعاً بحيث تتوزع بين ثلاثة مجالات هي: الموارد البشرية ، و البنى التحتية ، وبيئة العمل. ***(Bradley,1994:52)***

2-6 **الموارد البشرية** ***Human Resource*** وهم الـذين يـؤدون أعـمالاً تـؤثر في جـودة المنـتج، ويجـب أن يكونوا ذوي كفاءة عالية اكتسبت بواسطة التعليم والتدريب والخبرة وان تقوم فاعلية الأعمال المنفذة، والتأكد من أن منتسبي المنظمة مدركون لأهمية نشـاطاتهم بـالجودة، وكيفيـة إسـهامهم في انجـاز أهـداف الجـودة ، وضرورة الاحتفاظ بسجلات التعليم والتدريب والمهـارات ، أي إنهـا تلـك العمليـة التـي يـتم بمقتضـاها تقـدير حاجات المنظمة من الأفراد من حيث العدد والنوعية لمدة مقبلة وذلك وفق حجم المهام والأهداف المقررة قي الخطة العامة للمنظمة وعلى أساس بنية القـوى العاملـة الحاليـة. (**الفـارس وآخـرون ، *2000: 114*)**، كـذلك يجب على المنظمة القيام بالآتي :

- التدريب المستمر للعاملين.
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات لشتى المستويات الإدارية والتشغيلية .
- تحديد أهداف العاملين ،وفرق العمل ، وإدارة العملية وتقويم النتائج .
- التمييز والتحفيز .
- تيسير إشراك العاملين في تحديد الأهداف وصناعة القرارات .
- المراجعة الدورية لحاجات العاملين .
- توفير الظروف المناسبة للإبداع .
- التركيز على فرق العمل الفاعلة .
- إيصال المقترحات والأفكار .
- اعتماد المقاييس الخاصة برضا العاملين .
- البحث والاستفسار عن أسباب ترك العاملين المنظمة ومغادرتها

إن المنظمة التي تنشد نظام إدارة الجودة لابد لها من أن تستثمر الموارد البشرية أفضل استثمار ممكن ، وذلك لدورها الفاعل في تنفيذ النظام وتطويره بكفاءة وفاعلية لتحقيق متطلبات المخرجات المطلوبة لسوق العمل التي تحقق رضا المستفيد، إذ تسعى المنظمة إلى تطوير مهارات منتسبيها عن طريق تدريب القوى العاملة التي تقع عليها مسؤولية تنفيذ النشاطات ذات التأثير في الجودة .

3-6 **البنية التحتية** ***Infrastructure*** هي الموارد المطلوبة لتحقيق مطابقة المنتج في المختبرات والورش والمعامل، وعلى المنظمة أن تحافظ على البنية التحتية المطلوبة لتحقيق المستوى المطلوب من التهيئة والإعداد بغية الحصول على المخرجات المطلوبة وذلك بواسطة:

* الأبنية وأماكن العمل والمعدات المرافقة لانجاز الأعمال .

*تجهيز العمليات ***process Equipment*** بالأدوات ومنها البرمجيات .

*خدمات الصيانة والخدمات الداعمة الأخرى مثل النقل والاتصالات .

*تحديد المخاطر المحتملة وتتضمن استراتيجيات لحماية مصالح الأطراف المستفيدة .

4-6 **بيئة العمل** ***Work Environment***

يتطلب بلوغ التطابق مع متطلبات المخرجات المحددة :

*توافر بيئة عمل فيزيائية وكيميائية وبيولوجية مناسبة لطبيعة عمل المنظمة وخصوصياتها.

*تكثيف الوعي بأهمية نظام إدارة الجودة ومعطياتها للمنظمة والعاملين فيها كافة .

*تهيئة متطلبات الإطعام والنقل والصحة و(شرط السلامة المهنية).

*اعتماد نتائج التقويم الفاعل لتطوير بيئة العمل .

*الهندسة البشرية (الايركونومكس) ***Ergonomics*** التي يقصد بها ملاءمة العمل للعامل .

*إيجاد فرص التطوير الذاتي بما فيها تفويض الصلاحيات .

7- **تحقيق المنتج *product Realization*** يعد انجاز المنتج احد أهم العناصر للمواصفة ***Iso 9001:2000*** ،ويضم هذا العنصر مجموعة العمليات المطلوبة لإنتاج السلع والخدمات التي تشمل:

1-7 **التخطيط لتحقيق المنتج *planning for product Realization*** يعد التخطيط من الخطوات الضرورية لتطبيق نظام إدارة الجودة ، وهو التخطيط لجودة المنتج ويضم كيفية تنفيذ الخطة ، والمعدات التي تحتاج إليها في التنفيذ ، والموارد المطلوبة والطريقة التي المعتمدة في فحص العملية وصيانتها وتوثيقها ، أي انه يشمل جميع الأنشطة من تحديد متطلبات الخطة إلى ، تطبيقها والأنشطة هي :

*أهداف الجودة ، مواصفات الإنتاج ، متطلبات التسليم .

*تحديد العمليات الضرورية وتوثيق الموارد الخاصة بالمنتج وتوفيرها.

*نشاطات التحقق المطلوبة والمصادقة والمراقبة والتفتيش والاختبار المطلوبة، فضلا عن مقاييس قبول المنتج.

*السجلات التي يجب أن تستعمل لإظهار مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات

2-7 **العمليات المتعلقة بالمستفيد** ***customer – Related processes***

وتقسم على ثلاثة مجالات

1-2-7 **المتطلبات المتعلقة بالمنتج** ***Related requirement to the product*** وهي:

- المتطلبات التي يرغب فيها المستفيد بضمنها متطلبات التسليم وخدمات ما بعد البيع .
- المتطلبات التي تحددها المنظمة نفسها التي لها ضرورة في استعمال محدد .
- المتطلبات القانونية والنظامية المتعلقة بالمنتج .
- أية متطلبات تحددها المنظمة . **(العزاوي ،*2005: 145*)**

2-2-7 **مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتج**

Review of Requirement Related to the product

تراجع المنظمة المتطلبات المتعلقة بالمنتج بعد تحديدها ، وينبغي أن تسبق هذه المراجعة تعهد المنظمة بتجهيز المستفيد بالمخرجات بالتأكد من :

*تحديد متطلبات المنتج .

*إيجاد الحلول لمتطلبات العقد أو الطلب في حال اختلافها .

*إن المنظمة لديها المقدرة على تلبية المتطلبات المحددة .

*تحديد صلاحيات تنفيذ الفعاليات ومتطلبات الأفراد .

*تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الفعاليات .

3-2-7 **الاتصال بالمستفيد** ***Customen Communicate***

تحدد المنظمة ترتيبات فاعلة للاتصال بالمستفيدين ، وتنفذ هذه الترتيبات عن طريق :

*معلومات عن المنتج . .**(الصفار، *2006: 15*)**

*الاستفسارات ،والعقود،ومعالجة الأوامر بضمنها التعديلات .

*معلومات التغذية الراجعة **(*feedback*)** من المستفيد بضمنها الشكاوى .

3-7 **التصميم والتطوير** ***Design & Development*** وتضم مايأتي:

1-3-7 التخطيط للتصميم والتطوير *Design & Development planning*

يجب على المنظمة أن تخطط المنتج وتضبطه وتصممه وتطوره ، وان تحدد مراحل التصميم ومراجعة كل مرحلة من مراحله، والتحقق من ذلك والمصادقة عليها مع وجوب تحديد المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بالتصميم.

2-3-7 **مدخلات التصميم والتطوير** ***Design & Development Input***

ينبغي تحديد المدخلات الخاصة بمتطلبات المنتج والمحافظة على السجلات، ويجب أن تشمل المدخلات المتطلبات الوظيفية والأداء والمتطلبات الثانوية والنظامية القابلة للتطبيق، والافادة من المعلومات التي أفرزتها تصاميم سابقة مماثلة **(القزاز، وآخرون ،*2001: 52*)**

3-3-7 مخرجات التصميم والتطوير *Design & Development out put*

تعمل المنظمة على توفير مخرجات التصميم والتطوير بنحو يسمح بالتحقق والمقارنة مع مدخلات التصميم والتطوير والمصادقة عليها قبل إطلاقها، ولا بد أن تلبي هذه المخرجات مدخلات التصميم والتطوير وتوفير المعلومات المناسبة للشراء والخدمة، وتحديد خصائص المنتج الأساسية من اجل الاستعمال الآمن و المخصص له .

4-3-7 مراجعة التصميم والتطوير *Design & Development Review*

تراجع المنظمة وبنحو منتظم التصميم والتطوير وفي مراحل مناسبة وفقا للاستعدادات المخططة لغرض تقويم قابلية نتائج التصميم والتطوير للإيفاء بالمتطلبات، وتحديد أية مشكلات واقتراح الإجراءات الضرورية .

5-3-7 التحقق من التصميم والتطوير *Design & Development Verification*

من الضروري إجراء عملية التحقق وفقا للترتيبات المخططة للتأكد من أن مخرجات التصميم والتطوير تفي بمتطلبات مدخلات التصميم والتطوير وينبغي المحافظة على سجلات المراجعات وأية أفعال ضرورية .

6-3-7 صلاح التصميم والتطوير *Design & Development Validation*

يجب على المنظمة وفقا للترتيبات المخططة التأكد من قدرة المخرجات على تلبية المتطلبات من اجل الاعتماد المعد سلفا ، ويجب استكمال المصادقة قبل التسليم ، أو تركيب المنتج كلما كان قابلا للتطبيق .(**الشبراوي ، *1995: 119*)**

7-3-7 السيطرة على تغييرات التصميم والتطوير *Control of Design & Development change*

تحديد التغيرات على التصميم والتطوير والمحافظة على السجلات ومراجعة التغيرات التي تشمل تقـويم مدى تأثيرها في الأجزاء المكونة للمنتج ، والتحقق منها بحسب ما هو مناسب ، والمصادقة عليها وتسجيل نتائج مراجعة التغييرات والإجراءات الضرورية وتوثيقها.

(*Goult,2001 :59*)(قاسم، *2005: 223-224*)

4-7 الشراء *Purchasing*

يعني هذا الجزء بتوفير متطلبات العملية التشغيلية لضـمان انسـيابيتها ، ويقسـم عـلى ثـلاث مجـالات، وهي كما يأتي:

1-4-7 عمليات الشراء ***Purchasing process***

يجب أن تضمن المنظمة أن المنتج الذي تم شراؤه متطابق مع متطلبات الشراء المحددة ، علما إن نـوع السيطرة على المنتج المشترى وحجمها يعتمدان على مـدى تـأثيره في تحقيـق المنـتج اللاحـق أو المنـتج النهـائي، ويجب أن تختار المنظمة المجهـزين اسـتنادا إلى قابليـاتهم في تجهيـز المنـتج بموجـب المتطلبـات المحـددة مـن المنظمة ، وان تعتمد معايير الاختيار والتقويم وإعادة التقويم ، والمحافظة على سجلات نتائج التقويمـات وأيـة إجراءات ضرورية أخرى ناجمة عن التقييم .

2-4-7 معلومات الشراء Purchasing Information

يجب أن تثبت معلومات الشراء الخاصة بـالمنتج المطلـوب شراؤه بمـا في ذلـك متطلبـات اعـتماد المنـتج والإجراءات والعمليات والمعدات المطلوبة ومتطلبـات تأهيـل الأفـراد ، ولا بـد للمنظمـة أن تتأكـد مـن كفايـة متطلبات الشراء لإيصالها إلى المجهز.

3-4-7 التحقق من المنتج المشترى Verification of purchased products

تنشئ المنظمة فعالية الفحص والفعاليات التي تضمن أن المنتج المشترى قد لبى المتطلبات المثبتة لـلشراء وعليها أن تضع الترتيبات المطلوبة للتحقق المقصود ، وأسـلوب أطـلاق المنـتج عـلى وفـق معلومـات الشراء إذا رغبت في التحقق في موقع المجهز .

5-7 عمليات الإنتاج والخدمات Production & service provision

1-5-7 السيطرة على الإنتاج والخدمات Control production & service provision

تقوم المنظمة بالتخطيط للإنتاج وتوفير الخدمة بظروف مسيطر عليها يجب أن تتضمن:

*توافر المعلومات التي تصف خصائص المنتج.

*توافر تعليمات العمل .

*استعمال المعدات المناسبة .

*توافر أجهزة الرقابة والقياس .

*تطبيق أنشطة الرقابة والقياس .

* تطبيق نشاطات الإطلاق والتسليم وخدمات ما بعد البيع .

7-5-2 **صلاح تدابير عمليات الإنتاج وتوفير الخدمات**

Validation processes for production and service provision

يجب على المنظمة أن تصادق على عمليات الإنتاج وتوفير الخدمة التي يمكن التحقق من مخرجاتها بالمراقبة والقياس اللاحقة لها ، ويتضمن ذلك أية عملية لا يظهر قصورها إلا بعد استعمال المنتج أو بعد تقديم الخدمة، ويجب أن تثبت المصادقة مقدرة العمليات على تحقيق النتائج المخططة ، ويجب أن توافر الاستعدادات المطلوبة لهذه العمليات التي تتضمن :

*معايير محددة لمراجعة العمليات المصادق عليها .

* المصادقة على المعدات وتأهيل الأفراد.

*اعتماد طرائق وإجراءات محددة .

*متطلبات السجلات.

*إعادة المصادقة .

7-5- 3 **التميز والتتبع** ***Identification & Tractability***

يجب على المنظمة أن تميز المنتج بوسائل مناسبة في أثناء العمليات الإنتاجية والخدمية ، وتحديد حالة المنتج استنادا إلى متطلبات القياس والمراقبة.

7- 5- 4 **ممتلكات المستفيد** (الزبون)

يجب على المنظمة أن تظهر العناية بممتلكات الزبون بشكل خفي أثناء بقاء هذه الممتلكات تحت سيطرتها أو قيد الاستعمال من المنظمة، وعليها التأكد من وقاية ممتلكات الزبون المجهزة وحمايتها وسلامتها لغرض الاستعمال وبضمنها المنتج .

7- 5- 5 **حماية المنتج**

يجب على المنظمة أن تحافظ على مطابقة المنتج في أثناء المعالجة الداخلية ، والتسليم في المكان والزمان المحددين ، كما يجب أن تشمل هذه المحافظة التميز ، والمناولة والتغليف ، والتخزين والحماية ، وتطبيقها على جميع الأجزاء المكونة للمنتج .

7-5- 6 **ضبط أدوات القياس والمراقبة** ***control & Monitoring & Measuring Devices***

يجب على المنظمة تحديد طرائق المراقبة والقياس التي سيتم تنفيذها ، وان تحدد أجهزتها المطلوبة لتقديم الدليل على مطابقة المنتج للمتطلبات المحددة ، ولضمان نتائج صحيحة يجب أن يتوافر في معدات القياس ما يأتي:

*معايرتها ، أو التحقق منها في مجالات محددة قبل الاستعمال ، بالمقارنة مع مقاييس عالمية أو وطنية .

*مضبوطة أو أعيد ضبطها بحسب الضرورة.

*تمت صيانتها من التعديلات التي يمكن أن تبطل نتائج القياس.

*محمية من الضرر في أثناء التداول والصيانة والخزن .

وينبغي على المنظمة أن تسجل نتائج المعايرة وتوثقها وتتحقق منها وان تحتفظ بالسجلات التي وثق فيها كل ذلك .(**العزاوي** ،*2005: 151*) (**الطائي وآخرون** ،*2009: 346*) (**الجبوري**،*2005: 52-56*)

8- **القياس والتحليل والتحسين** ***Measurement Analysis & Improvement***

1-8 **فقرة عامة** ***General***

يجب على المنظمة أن تخطط للجودة بكل مفاصلها وبنحو كامل ، وتحتاج انسيابية العملية إلى الاختبار ، وتبدأ خطوات الاختبار من التصميم الأولي للمنتج إلى التسليم النهائي له ، فضلا عن مراقبة أنشطة التخطيط بدقة لقياس مدى فاعلية الكلفة والحصول على المعلومات المفيدة عن انسيابية الأنشطة ، و مدى ملاءمة الحقائق القانونية والنظامية المعتمدة من المنظمة مع متطلبات البيئة الخارجية. (***HO,1994:83***)

وتقوم المنظمة بالتخطيط وتطبيق القياس والتحسين لتحقيق ما يأتي :

*بيان مدى مطابقة المنتج .

*التأكد من مطابقة نظام إدارة الجودة .

*استمرار تحسين فعالية نظام إدارة الجودة.

*تحديد الطرائق القابلة للتطبيق، بما فيها التقنيات الإحصائية ونطاق اعتمادها (**العاني وآخرون** ،***2002: 162***).

2-8 **الرقابة والقياس** ***Monitoring and Measurement***

8- 2- 1 إرضاء **المستفيد** ***Customer satisfaction***

كإحدى قياسات نظام إدارة الجودة يجب على المنظمة أن تراقب المعلومات

المتعلقة بقدرة المستفيد على الفهم (الإدراك الحسي) إذا ما قامت المنظمة بتلبية متطلباته،ويجب تحديد طرائق الحصول على المعلومات واعتمادها (**الطائي وآخرون ،*2009 : 349***)

2-2-8 **التدقيق الداخلي *Internal audit***

يجب على المنظمة القيام بأعمال التدقيق الداخلي في أوقات منتظمة لتحديد ما إذا كان نظام إدارة الجودة يتصف بما يأتي :

*مطابقته مع الترتيبات المخططة ومع متطلبات ***ISO 9001: 2000*** ومتطلبات نظام إدارة الجودة المعد من المنظمة .

*التطبيق الفاعل .

*تحسين فاعليته باستمرار. (**الجبوري ،*2005: 57***).

3-2-8 **قياس العمليات ومراقبتها :**

Monitoring & measurement of product

ينبغي على المنظمة أن تطبق طرائق مناسبة لقياس عمليات نظام إدارة الجودة وهذه الطرق يجب أن تظهر قابلية العمليات لبلوغ النتائج المخطط لها . وعندما لا يتم، الحصول على النتائج المرغوب فيها يجب اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية بما يلائم ضمان مطابقة المنتج.

4-2-8 **قياس المنتج ومراقبته**

Monitoring & Measurement of product

تقوم المنظمة بقياس المنتج ورقابته للتحقق من متطلباته حتى يتم الإيفاء بها . ويتم انجاز ذلك في مراحل مناسبة من عملية تحقيق المنتج طبقا للترتيبات المخطط لها في الفقرة (7 -1) ويحافظ على دليل مطابقة المنتج أو

تسليم الخدمة لحين تكامل الترتيبات المخططة وحتى يتم المصادقة عليه من سلطة وثيقة الصلة بالموضوع أو المستفيد إذا كان ذلك ممكنا. **(العاني واخرون ، *2002: 164*)**

3-8 **السيطرة على المنتجات غير المطابقة:** ***Control of Non Conforming product***

يتطلب من المنظمة تمييز المنتجات التي لا تطابق المواصفات وضبطها لمنع استعمالها غير المقصود أو بيعها إلى المستفيدين .

4-8 **تحليل البيانات** : ***Analysis of data***

تحدد المنظمة البيانات وتجمعها وتحللها لبيان مدى فاعلية نظام إدارة الجودة وملاءمته وإجراء التحسينات الممكنة ، وتشمل البيانات المتحصل عليها من فعاليات القياس والمراقبة وأية مصادر أخرى ، ويشترط أن توافر البيانات المعلومات ذات

العلاقة برضا المستفيد ، والمطابقة مع المواصفات وخصائص العمليات وتوجهاتها والإنتاج والوقاية و المجهزين .

8- 5 **التحسين** ***Improvement***

1-5-8 **التحسين المستمر** ***Continual Improvement***

قيام المنظمة بتحسين فاعلية نظام إدارة الجودة باستمرار في ضوء اعتماد سياسة الجودة والملاءمة مع أهداف الجودة ونتائج التدقيق وتحليل المعطيات والأفعال التصحيحية والوقائية ، ومراجعة الإدارة .

2-5-8 الإجراءات التصحيحية ***Corrective Action***

يتطلب من المنظمة أن تقوم باتخاذ الإجراءات التصحيحية لإزالة أسباب عدم المطابقة من اجل منع ظهورها مرة أخرى ، ويجب أن يكون الإجراء التصحيحي مناسبا لتأثيرات عدم التطابق غير المحسوسة، وعلى المنظمة أن تحدد الطريقة الموثقة للإجراءات التصحيحية لغرض :

*مراجعة حالات عدم المطابقة (بضمنها شكاوى المستفيدين).

*تحديد أسباب عدم المطابقة .

*تحديد الحاجة إلى إجراءات تضمن عدم تكرار حالات عدم المطابقة .

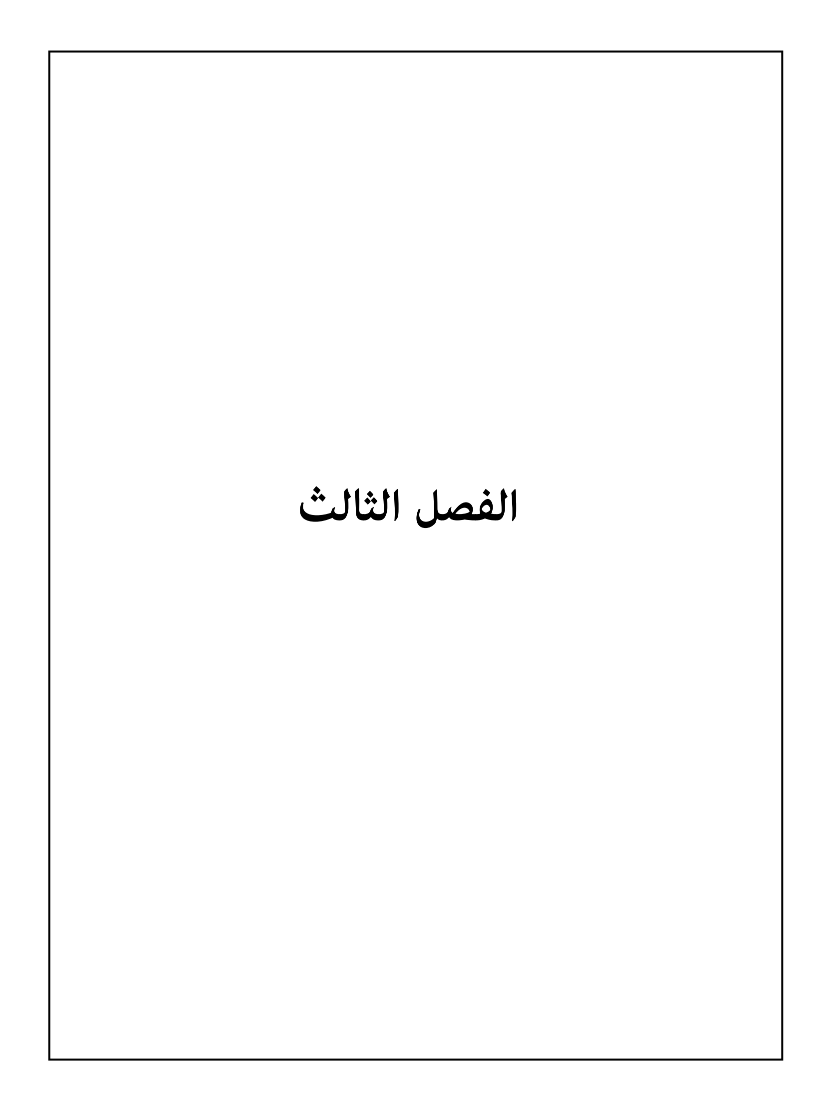
*تعيين الإجراءات المطلوبة وتنفيذها .

*تسجيل نتائج الإجراءات المتخذة .

*مراقبة الإجراءات التصحيحية المتخذة .

3-5-8 : **أفعال الوقاية *Preventive action***

يجب على المنظمة اتخاذ الإجراء الملائم لإزالة أسباب عدم المطابقة الممكنة بواسطة أفعال الوقاية ، لكي تمنع حدوثها إذ يجب أن تكون الأفعال الوقائية متناسبة مع آثار المشكلات الممكنة. **(*Goult,2001:74*)** وان تُعد مراقبة الجودة عملا جمعيا ، يسعى إليه جميع منتسبي المنظمة كهدف مشترك **(جيمس ، وآخرون ،*2000: 40122*)(الصفار، *2006: 1-22*)**



الفصل الثالث

لماذا الجودة والملاءمة في التعليم العالي

الجودة ليست هدفا يتم تحقيقه ثم ينسى ، وإنما هي تحسين مستمر في الأداء وتحقيق الجدارة في المخرجات ، لان عملية التحسين مستمرة لا تقف عند حد معين، فضلا عن كونها مراقبة، وتحسين ، وتخطيط ستراتيجي ، وتواصل مستمر مع المستفيدين وتحقيق رضاهم وتطوير قدرات العاملين وتطوير مستمر للمخرجات و تقويم شامل للأداء و هدف يمكن قياسه،والمنظمات التعليمية وبالذات الجامعات تواجه اليوم عدة تحديات من أبرزها :

- عدم رضا سوق العمل عن مخرجات الجامعة بسبب التغيير المستمر في متطلباته.
- التحول من اكتساب المعلومات إلى بناء المعرفة ، لان عقل الطالب ليس وعاء تصب فيه المعلومات .
- تحديات العولمة التي تتطلب من النظم التعليمية وبالأخص الجامعة تمكين مجتمعها من :

الحفاظ على الهوية الثقافية والوطنية والقومية للمجتمع في مواجهة الثقافات الرامية إلى تسطيح الوعي الثقافي ، وجعله سلوكا مؤطراً لتلبية حاجاته الحياتية الأساسية والهدف هنا زيادة الاستهلاك . والمنطقة العربية في اشد الحاجة إلى الحفاظ على الهوية الثقافية ، لان هناك عددا من الأطراف ما انفكت تكرس جهودا حثيثة لطمس الهوية العربية الإسلامية ، وقطع صلة الحاضر بالماضي وأنماط الهيمنة الثقافية المستوردة على ما هو أصيل ومجذر قدرة النظام التعليمي على تمكين أبنائه من التكيف المبدع مع متغيرات العصر عن طريق امتلاكهم المهارات المطلوبة للتواصل والتفكير الإبداعي

والتعلم الذاتي مدى الحياة بهدف الإسهام في صناعة الحضارة الإنسانية ((**عبد الصاحب، ورغد**، ***2008: 2***).

ومصطلح الجودة في التعليم العالي لم يحظ بالاتفاق عليه ، فهناك عدد كبير من وجهات النظر المتباينة لما يعرف بجودة التعليم العالي ، إذ البعض حددها عن طريق مدى تلبية الجامعة لأهدافها المتوقعة منها وتحقيقها ، وبعضهم الآخر يرى أن الجودة تعني التطابق مع الغرض (***fitness for purpose***) ،في حين أن هناك من ينظر إلى الجودة من زاوية القيم المضافة، في حين ذهب بعضهم إلى أن الشيء يكون له جودة حينما يلبي توقعات المستفيدين (الزبائن) ، أو بمعنى آخر هو رضا المستفيد، وهناك من ميز بين نوعين من الجودة يتوقف كل منهما على نوع الجودة المراد

تقويمها : احدهما يعرف ب (***prospective quality assurance***) ويقوم على ضمان الجودة المعنية بما يتم بالفعل في الجامعة ، وقدرة الجامعة على الاستمرارية بالعمل في المستقبل لتحقيق إغراضها ، أي التركيز على الحاضر والمستقبل معا والآخر: ويعرف (***Retrospective quality assurance***) الذي يركز على ما تم تحقيقه بالفعل في الجامعة (***Biggs,2001: 221-238***) ، ونتيجة لتعدد وجهات النظر المختلفة نجم عنها تعدد مداخل تبني الجودة، وهذه عكست مفاهيم ورؤى متباينة في تطبيق الجودة ، فهناك خمسة مداخل لإدراك مضمون الجودة (مدخل التمييز ،و المدخل القائم على جودة المنتج ، والمدخل القائم على عملية التصنيع ، والمدخل القائم على معدل الأداء / القيمة ، وأخيراً المدخل القائم على حاجات المستفيدين).

وحددت منظمة الأمم المتحدة ضمان الجودة في قانون ***11*** بالإعلان الدولي للتعليم العالي بأنه مفهوم متعدد الأبعاد يشمل جميع وظائف الجامعة وأنشطتها ، التدريس و البرامج الأكاديمية و البحث العلمي و العاملون بالجامعة و الطلبة و المباني والتجهيزات المادية و الخدمات المصاحبة للعملية التعليمية والخدمات

المجتمعية ،وتتم عملية التقييم عن طريق التقويم الذاتي والتقويم الخارجي الذي يتم بواسطة المستفيدين الخارجيين الذين يتصفون بالاستقلالية ، ويتم اختيارهم عن طريق الخبرات العالية المعنية بتعزيز الجودة كلما أمكن ذلك(**البيلاوي، وآخرون ،*2008: 36*)**

أما **الملاءمة** في التعليم العالي فهي تتحدد استنادا إلى أدواره التي يؤديها هذا النمط من التعليم ، إذ إن عليه أدواراً عديدة تلبي تطلعات المجتمع الذي يرى أن التعليم العالي هو المعول عليه في تهيئة الأجيال الصاعدة التي عليها عبء نهضة المجتمع وتقدمه في شتى المجالات ، وعلى هذا فان الملاءمة تتضمن عددا من المسائل مثل ديمقراطية التعليم والانتفاع بها ، وعلاقة هذا التعليم بعالم العمل بشتى ميادينه، ومسؤوليته تجاه تطوير المراحل التعليمية الأخرى ، بما يعزز من مكانتها ورفع كفاءتها العلمية والمهنية . فضلا عن إن التعليم مصدر مهم في تقديم الحلول الصائبة لمشكلات المجتمع المحلي والعالمي على صعيد السكان والبيئة والسلام والتفاهم الدولي، وإحلال مبادئ الديمقراطية وحقوق الإنسان والإيفاء بمثل هذه المتطلبات وغيرها ما هي إلا تعبير عن مدى الملاءمة التي ننشدها فيه .

ومن الجدير بالذكر أن نظام تأكيد الجودة والملاءمة انتشر بنحوٍ واسع في قطاعات كبيرة من المنشآت والمؤسسات الإنتاجية والصناعية والخدمية الذي امتد حديثا إلى قطاع التربية والتعليم عن طريق تطبيقات المواصفة الدولية للجودة ، وان أول اعتماد مواصفة قياسية مقننة للجودة في التعليم كان في عام ***1992*** الذي تبنته المؤسسة البريطانية للمعايير (***Bsi- British standards institution***) وإرشاداتها بالتوجيه نحو تطبيق معايير الجودة في مجال التعليم. (***sallis,1993:62***)، وقد عملت منظمة الايزو على تأليف ورش عمل تقدم مقاييس إرشادية بتطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة ***iso9001:2000*** في المنظمات كل بحسب تخصصها ومنها (***International Work Agreement***) تهدف إلى تقديم المساعدة للمنظمات التعليمية لتنفيذ نظام إدارة الجودة الفعال الذي يقابل متطلبات

ISO9001:2000 (***IWA,2004:1***) ، وكذلك جرت عدة محاولات لترسيخ الجودة في التعليم وصممت الجوائز لتقويم جودة أداء المنظمات التعليمية والتدريسيين والطلبة والبحوث ومنها على سبيل المثال لا الحصر (جائزة مالكولم بالدرج للأداء المتميز وجائزة حمدان بن راشد للأداء التعليمي المتميز و جائزة الحسين).

عقد عدد من الندوات والمؤتمرات وورش العمل، ومن ابرز هذه المؤتمرات (المؤتمر الخليجي الثالث للجودة والتعليم ***2005*** قطر ، ومؤتمر النوعية في التعليم الفلسطيني مؤتمر تقويم الأداء الجامعي وتحسين الجودة ، وورشة عمل تنفيذ متطلبات التأهيل للتقدم نحو مسارات الاعتماد الأكاديمي المقامة في المنظمة العربية للتنمية الإدارية عام ***2007*** في مصر، فضلا عن تأليف كيانات تعني بتطوير أنظمة ضمان الجودة مثل هيئة ضمان الجودة العالي .

(***The Quality Assurance Agency for Higher Education***) ***AQQ***)

ويفرض عالمنا المعاصر الذي يجتاز مرحلة انتقالية بالغة الأهمية للوصول إلى عصر جديد يتميز بمتغيرات نوعية غير مسبوقة تجسدت في بعض التغيرات أبرزها التغيرات الاجتماعية والتغيرات الثقافية ، والنمو السكاني ، والتحولات السياسية والعولمة والتغيرات والقفزات الاقتصادية ، فضلاً عن المصطلحات الجديدة الوافدة التي هزت وأثرت في منظومة قيمنا الإدارية مثل هندسة المعرفة ***knowledge engineering*** وأتمتة المكاتب ***office Automation***، والمصنع الآلي ***computerized factory*** وطرائق المعلومات السريعة ***information highway*** والأنظمة الالكترونية ***Electronic system*** والحكم الراشد ***Governance*** كلها تشير إلى أهمية تقنية المعلومات التي ستظل ذات اثر كبير في تكوين الموارد البشرية وجودتها . (**بو حنينة ، *2008: 7***) ، ومن هنا تتأكد حتمية مطلب الجودة في التعليم بوصفه الأساس والرافد الرئيس لتقدم المجتمع وتطوره وان رفع سوية التعليم يعني تطوير الكفاءات البشرية التي ينعكس تطورها على تطور المجتمع،

ولعل وراء الاهتمام بمسألة المعايير في مؤسسات التعليم العالي يعود إلى التحديات الكبرى التي أخذت تواجه بشدة هذا التعليم في عالم متغير بوتائر متسارعة ، ولعل ابرز هذه التحديات هي:

- الملاءمة *Accommadation*: أي دور ومحل التعليم العالي في المجتمع ، وهو الذي يشمل رسالة التعليم العالي ومهماته وبرامجه ومضامينه ونظم توصيله ، وكذلك المسائل المتعلقة بالمساواة وبالمحاسبية وبالتمويل ، مع التركيز على الحرية الأكاديمية والاستقلال المؤسسي ، هذه تعد من المبادئ الأساسية التي ترتكز عليها كل الجهود الرامية إلى تأمين الملاءمة وتعزيزها ، لان المتغيرات الأساسية لنظام إدارة الجودة المتعلقة بالمستفيد ومقدمي الخدمة تختلف اختلافا أساسيا في الحقل التربوي والتعليمي عنها في المؤسسات والمنشآت التجارية والصناعية ، إذ إن الجامعة كبيئة متكاملة مقدمة للخدمة التربوية والتعليمية لا تماثل بيئة المؤسسات التجارية أو الصناعية ، كما إن الطالب بوصفه المستفيد من خدمة المؤسسة الجامعية يختلف اختلافا جوهريا من حيث المفهوم عن المستفيد من إنتاج المؤسسة التجارية أو المصنع ، فضلا عن أن المنتج هو نفسه أيضا مختلف ، فالمنتج أو العائد الصناعي أو التجاري يختلف اختلافا جذريا عن المنتج التعليمي (المعرفي) والتربوي (**الترتوري**،***2009 : 59***) .

- الجودة: تعد مفهوما متعدد الأبعاد يشمل كل الوظائف والأنشطة الرئيسة في التعليم العالي.

- العالمية : وهي السمة الملازمة للتعليم العالي التي جرى تعزيزها في النصف الثاني من القرن العشرين بسبب ما يسرتها التقنيات الجديدة في مجالات الاتصالات (**اليونسكو** ،***1995: 12***) ، ولعل الجدول رقم (***9***) أدناه يوضح نظام إدارة الجودة في التعليم .

والجدول رقم (9) يوضح نظام إدارة الجودة بالتعليم

المتغير	المتغير الرئيس في العملية التعليمية	الإطار التطبيقي والقياسي للمتغير
1	المنتج العائد	مخرجات عملية التعليم (المعارف و المهارات والقيم)
2	المستفيد الرئيس	الطلبة في المراحل التعليمية المختلفة
3	المستفيد الثانوي	أولياء الأمور ، وذوو العلاقة بالمستفيد الرئيس
4	المستفيد العام	الدولة والمجتمع ،وسوق العمل
5	المستفيد الداخلي	القائمون على العملية التعليمية

(البكري ،2002: 94)

وقد حدد ريد (***Reid***) **وشو** (***Shaw***) خصائص الجودة في التعليم الذي يجب أن يركز على أن الجودة في التعليم ترتبط بملاءمته للغرض ، وان لهذه الجودة في التعليم صفات هي:

- المنهاج الدراسي المناسب لحاجات الكلية واهتماماتها وأهدافها.
- نظام تقويم يقيس بدقة مدى اكتساب الطلبة للمعلومات.
- نسبة احتفاظ عالية ونسب تسرب منخفضة.
- نسبة نجاح عالية أكثر من تلك التي تحرزها مقررات مرادفة بنوعية اقل جودة (**البيلاوي ،2008 : 14**).

ونالت هذه التأكيدات اهتمام النظم التعليمية في كثير من البلدان ، فمنذ عام ***1970*** ركزت الإصلاحات التربوية على الفاعلية الداخلية وتحسين الأداء الجامعي

الداخلي ، وبنحوٍ خاص التركيز على الطرائق والعمليات المتعلقة بالتدريس ، وان الكثير من برامج الإصلاح التربوي التي تم توظيفها كان الهدف منها تحسين النظم التربوية والأداء الجامعي وذلك عن طريق تعزيز الفعالية للنظم التربوية لتمكينها من تحقيق الأهداف الموضوعة لها على مستوى الجامعة أو على مستوى النظام التربوي ككل ، وان الجودة في التعليم الجامعي هي تحقيق الأهداف المخطط لها وبالتحديد في إطار نتائج الطلبة وتعليمهم ، فالتحصيل العالي عند المتعلمين يعد أفضل مؤشر على جودة التعليم الجامعي ، وبالتالي فان فاعلية التدريس هي التي تستطيع انجاز الأهداف التربوية المخطط لها وهو ما اصطلح على تسميته تحقيق الجودة الداخلية للتعليم الجامعي، فضلا عن أن هناك عوامل رئيسة أبرزها الهيئة التدريسية والمنهاج والبيئة المدرسية والطلبة وان تفاعل هذه العناصر مع بعضها هو الذي يحدد مدى جودة أو درجة الجودة الداخلية (**الخطيب، والخطيب، *2006: 58- 59*)**

أبعاد الجودة في الإدارة الجامعية

يمكن النظر إلى أبعاد الجودة من ثلاث زوايا هي:

- ترتبط الأولى بجودة التصميم ، وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة.
- أما الثانية فترتبط بجودة الإنتاج ، وهي المواصفات التي تتحقق في العملية الإنتاجية نفسها .
- أما الثالثة فترتبط بجودة الأداء التي يدركها المستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج ، فضلا عن ضرورة التركيز على الجودة في أثناء تقديم هذه السلع والخدمات إلى العملاء ، وهو ما يعرف بجودة خدمة العملاء . **(زيد،*2006: 34*)**

أكد بيرنبوم (*1989*) على وجود ثلاثة أبعاد للجودة في التعليم العالي هي :

1.البعد الأكاديمي وهو تمسك المؤسسة بالمعايير والمستويات المهنية والبحثية الأكاديمية.

2.البعد الاجتماعي وهو تمسك المؤسسة بإرضاء حاجات القطاعات المهمة المكونة للمجتمع الذي توجد فيه وتخدمه .

3.البعد الفردي وهو تمسك مؤسسة التعليم العالي بالنمو الشخصي للطلبة عن طريق التركيز على حاجاتهم المتنوعة. (**سفيان ،*2003: 4***)

مقاييس الجودة

تعد مقاييس الجودة من المعايير الأساسية التي عن طريقها يمكن تحديد متطلبات الجودة في الجامعة، وتحديد مقاييس الجودة يعني : وضع مقاييس مناسبة لكل نشاط من أنشطة الجامعة المعنية بغية صوغ التحسينات المطلوبة مستقبلا، وكلما كانت المقاييس واضحة ودقيقة فإنها ستؤدي إلى إلزام العاملين أفرادا وجماعات إلى السعي الحثيث لتحقيق المنتج الذي يتصف بالدقة والوضوح ذاتهما .(**خضير ،*2009: 87-91***)

إن جودة المنتج أو الخدمة تتسم بنوعين من السمات أو الخصائص القابلة للقياس هي:

*__الصفات المتغيرة__ ***variables specifications***

وتمثل السمات أو الخصائص التي يمكن للمؤسسة أن تقوم بقياسها (وزن و طول وعرض وحجم و عمق ، وسمك ، ....الخ) إذ إن هذه الخصائص أو

السمات تخضع بطبيعة القياس لأمور كمية أو رقمية ، وليس هناك في تحديد تلك السمات أو الخصـائص أية شروط شخصية (غير موضوعية) ولا يختلف اثنان في تحديد تلك السمات أو الخصائص.

***الصفات التميزية (attributes specifications)**

وتمثل المعايير أو الخصائص التي لا يمكن قياسها كمياً أو رقمياً وإنما تخضـع لشروط معينـة تتسـم بأحـد المعيارين ، وهما: جيد أو رديء، صالح أو غير صالح، معاب أو سليم، لذا فان الشروط والمقاييس لمثل هـذه الخصائص غالبا ما يكون

المعيار الشخصي لها أكثر تأثيراً في تحديد جودتها من عدمـه، لـذا فـان مقـاييس إدارة الجـودة تعـد أداة أساسية لتحقيق الموقف المطلوب أو الأهداف المراد انجازها للقياس وهي :

قياسات الملاحظة ، وهذه المقاييس تعتمد على ملاحظة الأداء المنجز ومقارنته بالمعـايير المـراد تحقيقهـا. قياسات الفاعلية وتتم عن طريق متابعة الأنشطة التشغيلية والمالية واسـتثمار القـدرات المتاحـة بفاعليـة ، وهذه الأنشطة هي :

1.نتائج العمليات التشغيلية في المنظمة ككل .

2.التقدم المالي المتحقق من الأنشطة المختلفة .

3. استثمار امثل للوقت .

4. استجابة المستفيدين عن طريق تضمين الأنشطة المختلفة تطوير وتحسين المخرجات .

5.معدلات العيوب التي تصاحب المخرجات .

6.الأنشطة التدريبية والتطويرية التي تستهدف تحسين الأداء.

7.الابتكار والتجديد المستمران في مجالات إدارة الجودة .

قياس الأداء ومؤشراته المختلفة

هذا المعيار يتابع الأنشطة المتحققة والتأكد من الانجازات المقترنة بها وهي :

1. المبيعات والتطورات المرتبطة بها والتحقق من إمكانية توفير متطلبات نجاحها وتحقيق الأهداف المقترنة بها .
2. التأكد من أن الكلفة الكلية للمنتج تدل على الكلفة الحقيقية للانجاز وتقليص تكاليف الهدر واستثمار الوقت المتاح .
3. تحقيق المستوى الأدنى من الكلف التي تقترن بأعلى انجاز نوعي للمخرجات التي يتعامل معها المستفيد .
4. زيادة عوامل الخدمة التي تلصق المستفيد بأنشطة المنظمة.
5. معالجة الفاقد والهدر عن طريق الاستثمار الأمثل للموارد .
6. الالتزام بالمواعيد المحددة للمخرجات (المنتج) وهذا يؤشر الثقة العالية التي ينبغي أن تكون متبادلة مع المنظمة والمتعاملين معها .

فضلا عن مؤشرات قياسية أخرى ينبغي أن تؤخذ بالحسبان ، وهي:

* المقترحات التي تقدم للإدارة العليا أو اللجان الفنية في المنظمة تعد من المؤشرات ذات الأهمية في التطوير والتحسين المستمرين .

* سبل انجاز التحسينات والانتهاء منها ، إذ لا يكفي الانجاز بالنحو المطلوب ، إذ لا بد من الاستمرار في التحسينات .

* تقليص شكاوى المستفيدين بشأن الخدمة المقدمة ، وهذا المعيار يؤشر درجة الرضا المتحققة وهو المقياس الذي يتم في ضوئه قياس كفاءة الانجاز أو الأداء ودرجة انسجامه مع حاجات السوق والنظر في أن المستفيدين دائما على حق في ما يقترحونه.

إن هذه المؤشرات القياسية في الانجاز ترتبط بالمستويات الإدارية والتنظيمية كافة، ويسهم فيها المعنيون في المنظمة جميعاً سواء على الصعيد الفردي أم الجمعي ، وهي تعزز العمل الهادف ، وتحفز العاملين في الأداء المرغوب لديهم أفرادا وجماعات، ويعطي للمنظمة دورا فاعلا في تحقيق الأهداف.

الدرجة أو الرتبة

ويقصد بها انتهاج أسلوب التنميط (***standardization***) وتعرف الرتبة بأنها فئة أو ترتيب يعطى لكيانات ذات الاستعمال الوظيفي نفسه ولكن باختلاف متطلبات الجودة (**عباسي،*1998: 71- 72***) ، وتعني أيضا وضع مواصفات قياسية للمخرجات بحيث يجرى في ضوء هذه المواصفات تحديد المدخلات ومتطلبات العمليات وتوفيرها بالنحو المطلوب ، وان المستفيد يمكنه التعرف وبدقة على المخرجات التي ينوي اعتمادها، وفي ضوء الأسس المعتمدة في التنميط يتم التزام الحكومات المعنية بمتابعة المواصفات والمقاييس النوعية للمخرجات،ولذا يمكن القول إن التخطيط يعني إمعاناً في التبسيط (***simplification***)وينجم عن اعتماده تحقيق المزايا التي يسهم بها التبسيط إضافة لتحقيق الفوائد والمزايا الإضافية التي تعود على المخرجات والمستفيد على حد سواء (**ماضي ،*1995: 107-108***).

ملاءمة المخرجات

يعد مفهوم الملاءمة من أكثر المفاهيم الشائعة في إعطاء صورة واضحة لجودة المخرجات ؛ إذ إن الجودة تمثل مجموعة السمات أو الصفات والخصائص التي تتسم بالمخرجات التي يؤدي الالتزام بها تحقيق متطلبات المستفيد وتحقيق رغباته وإشباع حاجاته الحالية والمستقبلية ، ونظرا لما تتسم به

الجودة من مقابلة تلك الحاجات أو المتطلبات التي يروم المستفيد الحصول عليها باعتماده تلك المخرجات ولذا فان الملاءمة تعد الحالة الفاعلة في تحقيق متطلبات المستفيد ، وحتى يمكن الوصول إلى تحقيق الملائمة فيجب أن تقوم المنظمة المعنية باتخاذ الإجراءات الآتية :

أولا :تحقيق المستوى الملائم لجودة المخرجات لكي تفي بمتطلبات المستفيد عن طريق:

1.أن يتم تصميم المخرجات بما يلائم حاجات سوق العمل ورغباتها .

2.القيام بأداء العمل وانجاز المنتج أو الخدمة بنحو صحيح وخال من العيوب من أول مرة .

(*do the right things right at the first time*)

وبذلك يتم تقليص الإهدار* أو الأخطاء في العملية الإنتاجية وتقليص التكاليف إلى الحد الأدنى مما ينعكس على تخفيض التكاليف وزيادة الحصص في سوق العمل ، والربحية التي تؤدي إلى توسع أنشطة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لمخرجاتها .

3.تحفيز العاملين للالتزام بالجودة الملاءمة ، وتصعيد دور الانتماء العضوي للأفراد في داخل المنظمة ، وتحقيق شعار الجودة مسؤولية الأفراد كافة كل على وفق مسؤولياته وميادين عمله .

4.تحقيق مبدأ المرونة للتعامل مع الجودة، وعدها رحلة مستمرة في التطوير والتحسين، أي إن الجودة تساير باستمرار متطلبات السوق والتنبؤ بالحاجات والرغبات المستقبلية، لذا فان المرونة حالة دائمة للتعامل في إطار العمليات الإنتاجية والتشغيلية .

ثانيا: إشباع رغبات المستفيدين ، وعد هذا المبدأ محور النشاطات الهادفة إلى تحسين الجودة وتطويرها ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق :

1. السعي بنحو حثيث إلى الاقتراب من المستفيدين وتعميق الاتصال بهم لغرض الاطلاع عن قرب على حاجاتهم والسعي الحثيث إلى تلبية متطلبات تلك الحاجات ويتم ذلك عن طريق المقابلة والملاحظة ،ويعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب نجاحا في انجاز الأهداف.

2.التعرف على الحاجات والرغبات والمتطلبات والتنبؤ بها إذ يعد ذلك الخطوة الرئيسة باتجاه تحقيق تلك الحاجات بالنحو الذي يؤمن حالات الرضا والقبول بتلك المتطلبات .

3.جعل القرارات تنبثق من حاجات السوق كي تجعل المنظمة أكثر استقراراً وثباتاً في السوق، وتحقق الحصة السوقية والميزة التنافسية لتلك المنتجات (المخرجات) والاحتفاظ بها ، وبهذا فان سبل الملاءمة تنبثق أساسا من حقيقة إن المخرجات المزمع تقديمها للسوق تنبثق من الرغبات والحاجات ، ولذا تنسجم عمليات التشغيل في المنظمة مع توفير تلك المتطلبات عن طريق الدقة في تصميم تلك المخرجات بما ينسجم مع المتطلبات أو الحاجات العملية ، وبالتالي فان دقة الأداء من شأنها تحقيق الدقة بين المتطلبات والأداء ، وهذا من شأنه مطابقة اعتماد المخرجات . **(ماضي ، *1995: 108*)**

*الإهدار في التعليم يتمثل في حالات الرسوب والتسرب والتأجيل والوفاة اللذان فضلا عن التاركين، وكلما زادت نسب هذه الحالات ارتفعت كلفة الخريج أو الطالب الواحد.

درجة استقرار المواصفات

إن أية مخرجات تقدم لأسواقها ينبغي أن تتسم بمواصفات أو مقاييس معينة محددة بموجب التصميم ؛ لان السوق غالبا ما يلتصق بتعامله مع المخرجات في حدود السمات أو المقاييس ، الأمر الذي يتطلب أن تتسم تلك السمات بالثبات والاستقرار، إلا إن صور الاستقرار والثبات لا يعينان عدم التطوير والتحسين، فبوجود المرونة التي تتسم بها تلك المواصفات تمنحها الاستجابة للتغيرات أو التطورات التي تحصل في أذواق المستفيدين واتجاهاتهم .(**الدراركة والشبلي ،*2002: 88***)

مسارات تحقيق الجودة والملاءمة .

1 - الالتزام بالمواصفات والمقاييس والسعي لإحداث التطوير المستمر في الأنشطة والعمليات في المنظمة كافة ، وان تكون عمليتا التطوير والتحسين المرتكز الأساس لنجاح المنظمة في أداء أنشطتها .

2 - ضرورة القيام بالأعمال بطريقة صحيحة ومن أول مرة ومن دون عيوب وأخطاء* ***zero defects*** وهذا يتطلب الرقابة الفعالة قبل التنفيذ في العمليات وبعد الانتهاء منها. (**الطائي ، *2009، 54 – 55***)

3- الاهتمام بالتدريب والتطوير وإعطاء البرامج التطويرية والتدريبية أهمية أساسية في زيادة كفاءة القوى البشرية ومهارتها ، ويعد التركيز على هذا المجال من الأسس الهادفة والفاعلة نحو ترصين سبل النجاح العالي في تحقيق الجودة والملاءمة المطلوبة للمخرجات ، والتركيز على سبل الإشراف المعتمدة في إدارة تلك البرامج التطويرية بما ينسجم مع احدث المبتكرات الفنية والفكرية في حقول التطوير المستهدف .

4- الاعـتماد عـلى الأفـراد العـاملين وإعطـاؤهم حـق الـتصرف واتخـاذ القـرارات المتعلقـة بالعمليـات التشـغيلية، وعـد العـاملين كافـة مسـؤولين عـن النشـاط النـوعي كـل عـلى وفـق موقفـه مـن المسؤولية المتاحة بالجودة وتحقيقها وتطويرها .

5- تنمية مدخل التكامل في تطبيق إدارة الجـودة وتطـويره ، وتجنـب القـرارات غـير المسـتندة إلى رؤيـا واضحة بشأن التكامل العضوي بين شتى جوانب النظام التشـغيلي في الأداء ، واعتبـار الأجـزاء المؤلفـة لذلك النظام ككل متكامل ومترابط يعزز بعضه بعضا في تحقيق الأنشطة المراد انجازها ، واعتماد سبل التعاون والتكامل البنـاء في تنشـيط الأبعـاد كافـة التـي تنطـوي عليهـا الفعاليـات التشـغيلية ، إذ إن الجودة وتحقيق أهداف المنظمة ليست مقتصرة على جزء تنظيمـي مـن دون غـيره ،بـل إن المنظمـة عبارة عن سلسلة متكاملة من الأجزاء كافة التي يـربط بعضـها بعضـا وكـل يسـهم بتحقيـق الهـدف النهائي .

*في التعليم تعني مثلا تخريج الطالب في المدة المقررة للمرحلة التعليمية التي هو فيها ، مزودا بالمعرفـة المهنية والعلمية والشخصية والوجدانية

مـن زاويـة إسـهامه، ولا بـد مـن اعـتماد تحليـل ***SWOT*** الـذي يعتمـد عـلى تحليـل نقـاط القـوة ***STRENGTH*** والضعف ***WEAKNESS*** في البيئة الداخلية للمنظمـة ، والفـرص ***OPPORTUNITIES*** والتهديـدات ***THEATS*** في البيئـة الخارجيـة للمنظمـة ، ويتمثـل الغـرض مـن هـذا التحليـل في تحديـد الستراتيجيات التي تلائم موارد المنظمة وقدراتها ، وذلك بهدف تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضـعف واقتناص الفرص ومواجهة التهديدات (**هل، *2001: 31***) و يوضح الجدول رقم (10) ذلك .

جدول رقم (10) يوضح تحليل SWOT

البيئة	عوامل ايجابية	عوامل سلبية
الخارجية	الفرص المتاحة O	المخاطر T
الداخلية	عوامل القوة S	عوامل الضعف W

6- اعتماد مبدأ العمل الجمعي ونبذ أساليب العمل الفردي وإعطاء الجماعة وفريق العمل الدور الأساس والفعال في تنشيط سبل الأداء وترصينه .

7- الجودة ميزة تنافسية وتمثل أساس القدرة التي يجب أن تتمتع بها المنظمة ؛ لان المنافسة واقع تشهده المجتمعات الإنسانية ولاسيما في ظل توجهات العولمة .

8- الاهتمام بالموارد المتاحة للمنظمة واستثمارها استثماراً فاعلاً، وتحقيق القدرة التنافسية للمنظمة في ضوء اعتمادها سبل الاستثمار للموارد وعد الوقت واستعماله من بين أهم الموارد المتاحة للمنظمة.

9- استثمار جوانب المعرفة الإنسانية على الصعيد الفني والتنظيمي وتسخير التطورات التقنية والمعلوماتية في تحسين الأداء التشغيلي وتطويره وعد ذلك من بين أهم الأنشطة التي تعتمدها المنظمات في انجاز أهدافها .

10- الركون لسبل الاستقرار في المواصفات والمقاييس المعتمدة للمنتجات (المخرجات) ، والالتزام بسبل تنفيذها وفقا لذلك ، وعد حالات التحسين والتطور هي حالة الاستقرار والثبات في استمرارية المنظمة بانجازها مهامها وأهدافها المطلوبة باعتبار الجودة رحلة مستمرة في إطار التحسين المستمر .

وينظر إلى إدارة الجودة في الجامعة كنظام مفتوح تتكون من العناصر الأساسية للنظام التعليمي ، وهي:

- المدخلات ، والعملية التعليمية ،والمخرجات ، والنتاجات، تمثل هذه العناصر الأنموذج العام للعملية التعليمية ، ولأهمية تطوير مدخلات التعليم وعملياته ومخرجاته كان من المسلم به قبول مبدأ التقويم الشامل لعناصر النظام التعليمي وصولا ببرامجه إلى تحقيق أهدافها المرسومة من جهة، وتحقيقاً للاستثمار الجيد للإنفاق على التعليم من جهة أخرى .(**الخضير ،*2001: 29*)** لذلك فان أول ما تبدأ به هو توفير المدخلات الجيدة .

- **المدخلات** : تعد المدخلات العنصر الأساس في تحسين التعليم وتجويده ؛إذ إن التدريسيين الكفء المهرة (**عبد الرؤوف، *2007: 5***)والصفوف المتكاملة والمزودة بالتقنيات التعليمية فضلا عن الطلبة الذين يملكون الدافعية الذاتية والرغبة العالية، في التعلم هم ابرز المدخلات التي ينبغي أن تكون على وفق معايير محددة وشروط ينبغي أن تتوافر فيهم (**حجي،*1998 :426*)** هذه المدخلات لكي تؤدي دوراً بارزاً في بناء العملية التعليمية ذات الجودة العالية وعلى هذا الأساس يمكن أن نفهم بأن درجة جودة التعليم تتناسب طردياً مع درجة جودة المدخلات التي تسيطر على سياسة التعليم في البلد* .كما إن العلاقة بين التعليم الثانوي والتعليم الجامعي علاقة مفصلية ، لأن مخرجات التعليم الثانوي هي مدخلات أساسية في التعليم الجامعي وان الخلل في هذه المخرجات سيؤثر في نوعية المخرجات ، التي يتطلب من التعليم الجامعي إعدادها على وفق متطلبات سوق العمل مما يتطلب تعشيق العمل بين التعليم الثانوي والتعليم الجامعي والتوحد في العمل على وفق نظام إدارة الجودة الايزو ***ISO 9001***

العملية التعليمية :

هي الوسيلة التي يتكامل عن طريقها الأفراد و الإجراءات و الطرق و المعدات لإنتاج النتـائج النهائيـة المطلوبة .

إن مـدخل العمليـة هـو مـدخل التركيـز عـلى المسـتفيد و الإدارة النظاميـة و القيـاس والتحليـل لكـل العمليات و فرق متعددة الوظائف (***cross-functional***) وتفويض الصلاحيات ، وهي القوة المحركة الأكـبر في حركة الجـودة يقـع عليهـا تحسـين جـودة العمليـة التعليميـة ، إن تحسـين جـودة المـدخلات تعـادل في مضمونها تحسين جودة العملية التعليمية كلها ، إلا أن الكثير من الإسهامات في تطبيقات الجودة يعـود إلى تحسين جودة التعليم ؛ لان العملية التعليمية هي صناعة محددة الأبعاد وان العملية التعليميـة الأساسـية مثل التعلم والتدريس اللذين يعدان من الفعاليات المعقدة طالما أن جزءا من هذه العمليـات غـير منظـور مما يجعله صعب القياس (**الخضير، *2001: 26***) .

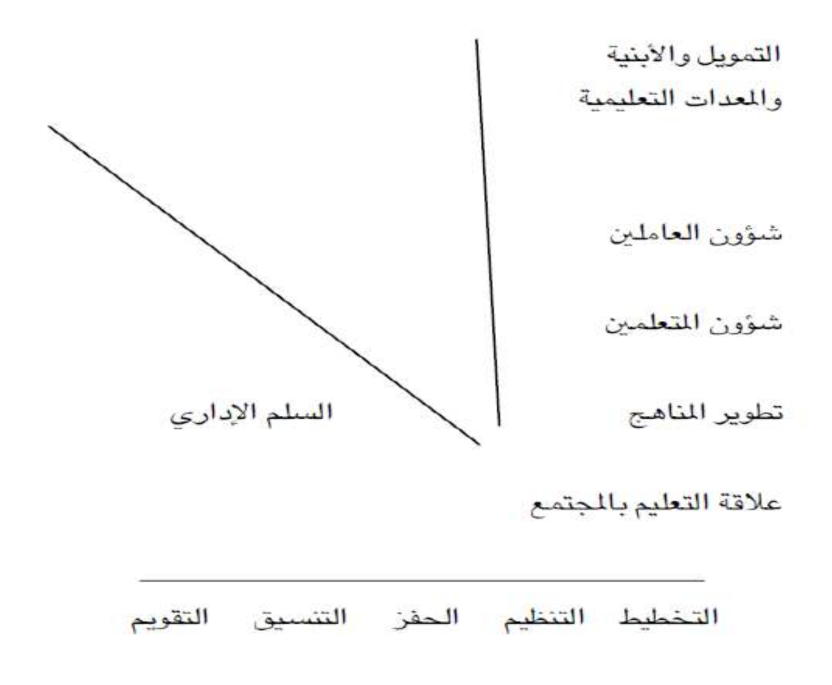
كما إن تطبيق الايزو يركز على أنموذج تحقيق الجودة باعتماد مدخل العملية. (**الصاحب، *2004: 12***).

ويشير الغنام إلى الإدارة التعليمية كعملية يتم فيها التفاعل بين المـدخلات متحـدة الحركـة والفعاليـة الإدارية ويمكن تصورها من ثلاثة أبعاد متصلة هي :

- سلسـلة الوظـائف أو العمليـات الصـغرى التـي تتمثـل في التخطـيط ، والتنظـيم ، والتحفيـز ، والتوجيه والتنسيق ، والتقويم والمتابعة .

- الساحة التي تجرى عليها هذه الوظائف والعمليات التي يمكن تصنيفها في مجال التعليم إلى:
  - التمويل والأبنية والمعدات التعليمية .
  - تطوير المناهج .
  - العلاقة بين التعليم والمجتمع .

- المدى أو السلم الإداري وما ينطوي عليه من سلطات بـدءاً مـن مواقـع المسـؤولية في الكليـة أو المعهد وانتهاء بأعلى سلطة تعليمية في الجامعة ، كما في الشكل رقم (**6**)



(الغنام ، *1976: 16-17*)

المخرجات :

تعـود جـودة مخرجـات التعلـيم إلى المفـاهيم التقليديـة الشـائعة مثـل معايير التعلم والمهارات والتطور المعرفي (***cognitive development***) ، واحد الأسـباب التي تؤدي إلى تحديد مفهـوم خـاص بجـودة التعلـيم عـن طريـق مفهـوم المخرجـات

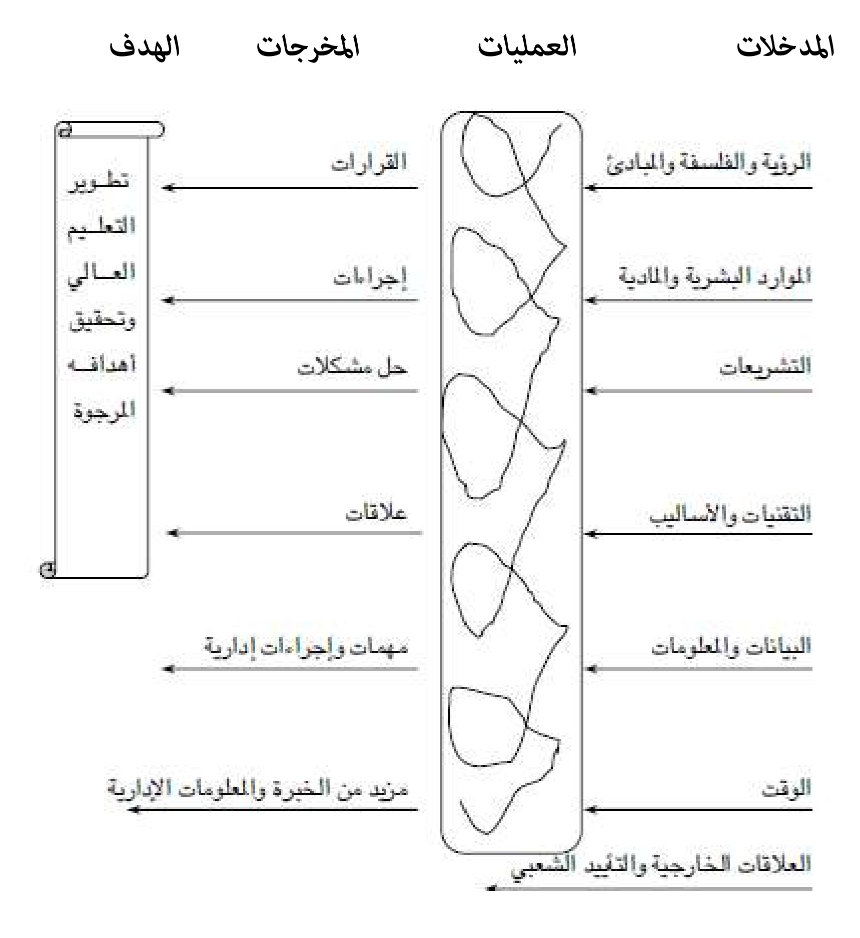
يعود للشعور بإمكانية قياس مثل هذه المخرجات في الغالب . إن السمعة والجودة التعليمية تتحـددان على أساس المخرجات . وان المنظمات التعليمية الممتازة وفقا لما تحققه من انخفاض في معدلات الرسوب ، والمستويات العالية لنجاح الخريجين والتحاقهم ببرامج الدراسات العليا ، ونجاحهم الوظيفي مـن حيـث ارتفاع أجورهم والاحتراف .(***Bouogues,& Saunders,1992: 20-21***) إلا انـه مـن الناحيـة الأخـرى إن تحقيق المعايير المحددة للتعليم التي تقاس باعتماد الاختبارات النمطيـة هـي في حقيقـة الأمـر لا تكـافئ التعلم ، والمقصود بالتعلم هنا المخرجات وليس العمليـة التعليميـة التـي تعـود للعلاقـة السـببية ***Ratio*** مابين الحالة الأولية أي الحالة المعرفية لدى الطالب عند دخوله البرنامج وبعـد إكـمال الطالـب لدراسـته، ويمكن التعبير عنها بأن الطالب يملك (*x*) من المعرفة في بداية التحاقه بالبرنـامج الـدراسي، ويحصـل عـلى مقدار (*y*) من المعرفة في نهاية دراسته، وبذلك يمكن تحديد التعلم بالعلاقة ما بين (*x*) و(*y*)

$$\textbf{\textit{Learning}}\ (l) = y/x$$

ومن المفيد أيضا تعريف (*R*)على انه مستوى الموارد أو (المدخلات) الضروريـة للحصـول عـلى (*L*)، مثل عدد الحصص الدراسية ومـدة الدراسـة وتكلفـة الحصـة الواحـدة . وتحـت مثـل هـذه المفـاهيم المتعلقة بإدارة الجودة يمكن تعظيم قيمة (L) بأنها تعد دالة إلى (R) ، وهذا يعني تحقيق تعظـيم الـتعلم بأقل مستوى من الموارد المستعملة .

L= F(R) *…and maximum efficiency is achieved of maximum f(R)*

(العلي ،*2008: 290-291*)



(الغنام ،1976: 14)

الشكل رقم (7) يوضح نظام إدارة الجودة في الجامعة كنظام مفتوح

الموقف من نظام إدارة الجودة *Iso 9000*

نظرت معظم منظمات العالم الإنتاجية والخدمية بشتى أنشطتها إلى اعتماد نظام الجودة ***Iso 9000*** بجدية كستراتيجية تضمن لها النجاح والنمو والربحية واختراق الأسواق المحلية والعالمية باقتدار عال ، وعد جواز سفر من الدرجة الأولى لمرور المنتجات الصناعية والخدمية عبر حدود الدول إلى الآفاق العالمية ، أو شهادة حسن سير وسلوك للمنتج بالنسبة إلى المنظمات التي تلتزم بالمواصفات القياسية التي تحددها المنظمة العالمية للمواصفات (**حسين ، *2008: 99***)(**الشبراوي ، *1995: 116***) ، ومن معالم هذا الاهتمام :

- تدرس دول الاتحاد الأوروبي إغلاق أسواقها أمام المنتجات من مصادر لم تعتمد الايزو.
- أنشأت دول شرق آسيا دوائر (صندوق الدعم) لتشجيع المنظمات على اعتماد الايزو وتقديم الدعم المادي الذي يصل إلى 75% من تكاليف الاعتماد .
- أصدرت الصين تشريعات تلزم المنظمات المستثمرة فيها أن تعتمد المواصفة العالمية الايزو في أنشطتها الإنتاجية والخدمية .
- صارت شهادة المطابقة الايزو***Iso 9901***مطلباً تجارياً وشرطاً للمنافسة في ظل اتفاقات منظمة التجارة العالمية وملحقاتها إذ صيغت بما ينسجم مع التجارة الدولية.
- أشارت النشرة الإحصائية الدولية (***Quality system up***) إلى أن عدد المنظمات التي حصلت على شهادة الايزو بلغت ***951469*** منظمة لغاية سنة ***2007*** موزعة بين ***175*** دولة منها عدد من المنظمات في الوطن العربي، وهذه

الأعداد في تزايد مستمر، في حين لم تحصل أية منظمة عراقية على شهادة الايزو العالمية حتى الآن .(**الصفار** ،*2009: 2*) (**القزاز** ،*2009: 10*) ، ويمكن أن نلخص ابرز دوافع تبني الجامعات لأنظمه إدارة الجودة ***ISO9001*** بالاتي :

1. طلب المستفيد (***customer demand***)

إن ضغط المستفيد (الزبون) على إدارة الجامعة لإثبات مطابقة نظام جودتها لمتطلبات المواصفة ***Iso9001*** يعد الدافع الرئيس لعدد من الجامعات لتطبيق المواصفات بعد أن صارت شرطاً مسبقاً للمستفيد لاعتماد ما تقدمه الجامعة من خدمة.

2. الميزة التنافسية Competitive traits

تعتمد الجامعات ***Iso 9001*** رغبة منها في تحسين أوضاعها لتحقيق التميز في السوق وبالتالي تحقيقها ميزة تنافسية ، إذ إن حصول الجامعة على شهادة تبرهن للمستفيد الحالي والمحتمل (الطلبة) ، أن الجامعة تأخذ النوعية والجودة بنحو جدي ، وهذا ما يحقق لها منافع تسويقية على حساب منافسيها . والميزة التنافسية هي أن تكون الأفضل من بين المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الستراتيجي (التكلفة ، والخبرة ، والاعتمادية ، و المرونة ، أو الابتكار) ولا ضمانة لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلا مالم يتم تطويرها باستمرار (**نجم** ، *2003: 302 – 303*).

3. التحسين المستمر (***continuous improvement***)

تطبق عدد من الجامعات المواصفات ***Iso9001*** للحصول على منافع داخليا منها تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية ، وتقليل الأخطاء وشكاوى

المستفيدين ، وهذه إحدى القوى الداخلية التي تدعو للتحسين (***krajewski & ritzman,1999:776***) .

4. تحقيق الكفاءة الإنتاجية العالية وتقليل حالات الإهدار (تقليل نفقات التشغيل) التي تتمثل بالرسوب والتسرب والتأجيل .

5. إمداد سوق العمل بالعناصر البشرية الكفوءة في كمها ونوعها .

إن المتخصصين بهذا الحقل معروف لديهم أن المواصفة الوحيدة التي ُتعطى عليها شهادة للتوافق مع متطلباتها هي الايزو (***ISO 9001***) ، أي شهادة الايزو للجودة . وعمر هذه الشهادة التي تمنح من هيئات متخصصة هو (3) سنوات ، ويتعين على المنظمة الحاصلة عليها القيام بتجديدها قبل انتهاء هذه المدة ، علما بان الهيئة المانحة للشهادة تقوم بمتابعة المنظمة الحاصلة على الشهادة في مدة سريان مفعول الشهادة للتأكد من ديمومة كفاءة نظام إدارة الجودة باعتماد الزيارات المعلنة والمفاجئة للوقوف على التزام الجهة الحاصلة على شهادة الجودة بمتطلباتها من عدمه، وفي حال تشخيصها لأي قصور أو انحراف أو حيود عن المتطلبات تطلب الهيئة المانحة من المنظمة اتخاذ ما يلزم من تصحيحات لمواجهة القصور، وتمنحها مدة يتفق عليها لإتمام النواقص أو الحيود، وعلى المنظمة القيام بالتصحيحات المطلوبة في المدة المتفق عليها ، لان عدم الالتزام بذلك يترتب عليه إما الإيقاف المؤقت لشهادة الجودة وإما إلغاؤها .(**القزاز،وعبد الملك ،*2004* :*1***).

وهناك نوعان من شهادات المطابقة المعتمدة في مجال الجودة هما :

- شهادات المطابقة لأنظمة الجودة .
- شهادات المطابقة للمنتجات .

أن شهادة المطابقة لمنتج ما ، هي عبارة عن وثيقة تبين أن المنتج يلبي متطلبات مواصفة قياسية معينة ، أما شهادة المطابقة لنظام الجودة فهي عبارة عن وثيقة تبين أن نظام إدارة الجودة في منظمة ما صناعية خدمية تعليمية يطابق متطلبات مواصفة إدارة الجودة وتمنح شهادات المطابقة سواء للمنتجات أو لأنظمة إدارة الجودة .

1.شهادة المطابقة لأنظمة الجودة :

- المستوى الأول (*A*) المنظمة العالمية ***ISO*** ،إن هذه المنظمة لا تتدخل نهائياً في منح الشهادات بل تقوم بإصدار المواصفات.
- المستوى الثاني (***B***) المنظمات العالمية للاعتماد *International Accreditation Bodies* تقوم هذه المنظمات بمتابعة جهات التسجيل (المستوى الثالث) بصورة مستمرة ، إذ تقوم أساسا بتقويم جهات التسجيل وتمنحها الدعم لكي تكون قادرة على ممارسة أعمالها بإعطائها شهادة دالة على صلاحها ، ومن هذه المنظمات :

- **المنظمة البريطانية لاعتماد جهات منح الشهادات *UKAS***
- **فرنسا :*COFRAC***
- **الولايات المتحدة الأميركية : *RAB***
- **ألمانيا : *TGA- DAR***
- **كندا : *SCC***
- **دول الباسفيك *MAC***
- **المملكة العربية السعودية *SASO***
- **لبنان : *LIBAC***
- **وهناك مؤسسات تسمى :*IAF***

وتعنى هذه المؤسسة بتنظيم عالمية الاعترافات المتبادلة بين هيئات الاعتماد والمراقبة المتبادلة في ما بينها .

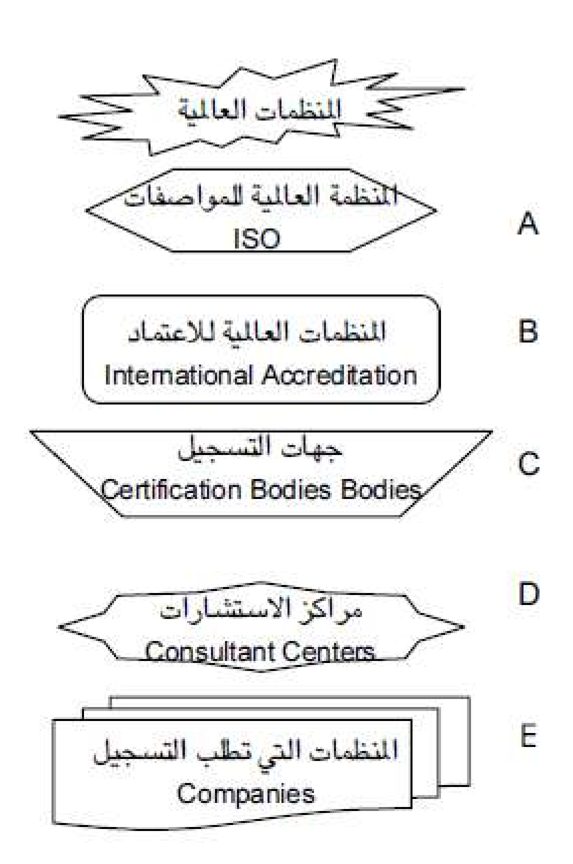
المستوى الثالث (*C*) جهات التسجيل ***Certification Bodies*** وهو المستوى الذي تتعامل معه المنظمات التي ترغب في الحصول على شهادة نظام إدارة الجودة الايزو . إذ تقوم بتقويم المنظمات التي طبقت نظام إدارة الجودة ،وهي جهة معتمدة من المستوى الثاني، وتقرر منح المنظمات شهادات اعتماد وفقاً لمتطلبات المواصفة الدولية التي تصدرها المنظمة العالمية ***ISO*** (المستوى الأول) ، وينبغي أن تكون جهات التسجيل معترفاً بها من المستوى الثاني ، وهي عديدة ، منها مؤسسة عالمية موجودة في أكثر من مئة دولة في العالم وفي معظم الدول العربية وهي : ***Moody international certification*** تأخذ صلاحياتها من هيئات اعتماد مختلفة من فرنسا وانجلترا وألمانيا والولايات المتحدة الأميركية ولأهمية هذا المستوى بوصف إن المنظمات تتعامل معه مباشرة على ألا تمارس هذه المؤسسات الاستشارات (المستوى الرابع) إلى جانب التقويم ومنح الشهادات، أي لا تكون هي الخصم والحكم في الوقت نفسه وتقوم بأعمال المراجعة (التدقيق الدوري)

بواسطة زياراتها المتكررة للمنظمات التي منحتها الشهادة لكي تتأكد من أن نظام الجودة مطبق وتتم المحافظة عليه باستمرار قد تكون كل سنة أو تسعة شهور وان تقوم جهة التسجيل بما يأتي :

- **إرسال استمارة استقصاء معلومات يتم فيها تحديد ممثل الإدارة العليا في المنظمة ، وقد يكون رئيس لجنة الايزو فيها هو حلقة الاتصال، إما من جانب جهة التسجيل فيحدد مسؤولا للتقييم والمتابعة يطلق عليه *client manager***

- **تقوم جهة التسجيل بمراجعة دليل الجودة (*Quality Manual*) ودليل الطرائق الإجرائية (*Manual procedure*)**

- تستوفي جهة التسجيل الرسوم المتعلقة بالقيام بأعمال التقويم ومـنح الشـهادة والزيـارات بصـورة دفعات ويوضح الشكل رقم (*8*) المستويات الإدارية الخاصة بمنح شهادة الايزو العالمي.



شكل رقم (*8*) يوضح المستويات الإدارية الخاصة بمنح شهادة الايزو العالمية

المستوى الرابع (*D*) مراكز الاستشارات (***consultancy centers***) وهو الطرف المستقل الذي يمتلـك الخبرة والإمكانية والممارسة في مساعدة المنظمات لتأمين متطلبات مواصفة الايزو.

تستعين المنظمات بهذه المراكز عادة عندما لا تمتلك الخبرات الكافية لوضع نظم جودة لنشاطاتها . ومـن الجدير بالذكر هنا ضرورة عدم الجمع بين الاستشارة في مثل هـذه المراكـز ، إذ ينبغـي أن تكـون هـذه المراكـز محايدة ودورها ينحصر في تهيئة المنظومة الإدارية للمنظمة نحو التوافق مع المواصفة القياسية ، وهذا يتطلب التعاون والتنسيق مع الإدارة العليا في المنظمة وإجراء التوعية الشاملة والكاملة للعاملين كافة وبـروح الفريـق الواحد.

المستوى الخامس (***E***) المنظمات الإنتاجية والخدمية، ومنها الجامعات التـي تطلـب الحصـول عـلى شـهادة الايزو وتتعامل عادة مـع المسـتوى الثالـث (جهـات التسـجيل) والمسـتوى الرابـع (مركـز استشـاري) وتحـدد المنظمات الراغبة في التأهيل ممثل الإدارة الذي يقود عمليات التأهيل بهدف الحصول على شهادة الايزو .

2.شهادات المطابقة للمنتجات :

هناك شهادة تدخل في ما يسمى بمطابقة المنتجات (***Product certification***) وتقوم هيئة مـنح الشـهادة بالتدقيق على نظام إدارة الجودة فضلا عن اخذ عينات من المنتج وفحصها بحسب المواصفات المعتمدة للمنتج نفسه وتتم عملية سحب العينات بنحو دوري وبزيارات معلنة وغير معلنة ، وعنـدها يحـق للمنظمـة المعنيـة وضع علامة الجودة التي تؤكد أن نوعية المنتج تم التأكد منها من هيئة الشهادة ***Certification Body*** ، وعلى سبيل المثـال *NF* في فرنسـا،و *SASO* في المملكـة العربيـة السـعودية ،و *IRI* في لبنـان وغيرهـا. (**الصـفار ، *2009: 5-8*)** (**القزاز ،*2010: 26***). ويمكن تطبيق نظام الجودة ***ISo9001:2000*** على كل الصناعات ،والمنتجات ،والمنظمات،ويضم نظام ***ISO 9001***عددا مـن المتطلبـات التـي توضـح بالتفصـيل كيـف يمكـن للمـنظمات أن تضـع نظامـاً مناسـباً للجـودة وتحـافظ عليـه وتطـوره بحيـث يناسـب حاجـات المسـتفيدين ، إذا طبقـت

المنظمة تلك المتطلبات وأوفت بها، فعندها سيتم التصديق على أن هذه المنظمة طبقت نظام الجودة **(العشيري وآخرون ،*2003: 39*)**

إن الحصول على شهادة ***ISo9001*** يعد دليلا تقدمه المنظمة لزبائنها يشير إلى صحة المنهج الذي تتبعه وعلى جودة منتجاتها ، ويمكن عده البداية وليس النهاية ، فيمكن للمنظمة بعد الحصول على الشهادة أن تتكامل مع نماذج جودة أخرى مثل إدارة الجودة الشاملة (***sun,2003:132*** **).**

انعكاسات تطبيق نظام إدارة الجودة *ISO 9001* مؤسساتياً ووطنياً

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الايزو ***Iso 9001*** يؤدي إلى توفير جو الانسجام في الأداء وعلاقات داخلية وخارجية فاعلة وتحسن في عملية صنع القرار الإداري ، ويحقق التحسين المستمر في إنتاجية المنظمة ويخفض التكاليف فضلاً عن المزايا والفوائد الجوهرية الكثيرة التي تنعكس على التنظيم والأداء **(احمد سيد، *1997: 16- 20*)) (*Francis ,1997: 936=947*)**

وتعود الفوائد إلى الأطراف الآتية:

أولا : للمؤسسة الجامعية

* تحديد المتطلبات والواجبات والصلاحيات للعاملين في الجامعة وفهم طبيعة العمل بأنه مسؤولية جمعية ، وعد نظام الإدارة الفعال هو حجر الأساس في تنظيم عمل الجامعة وتطويره حاضراً ومستقبلاً **.(عباسي،*1997: 41*)**

*ضبط النظام الإداري في الجامعة وتطويره نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.

* استمرار تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات إذ إن تطبيق معايير المواصفة الدولية من شانه أن يسهم بنحوٍ فعال في مواصلة التطور والتحسن المستمرين بجودة المنتجات والخدمات .(**خضير ، *2010* *95:*)**

* تحليل قياس جميع العمليات التي تقوم بها الجامعة وتصميمها كقياس مستوى المستفيدين أو قياس مدى فاعلية المخرجات في سوق العمل .

*نقل السلطة والمسؤولية أو تخويلها للمستويات الأدنى إلى قوى فرق العمل ، مع الاحتفاظ في الوقت نفسه بالإدارة الستراتيجية المركزية .(**أبو نبعة ، ومسعد ،*1998: 149- 150*)**

* التخطيط السليم لطرائق العمل والإرشادات والسعي للحصول على مخرجات تتميز بالجودة والملاءمة من المرة الأولى ، والعمل على تقليل عمليات التعديل في المخرجات من اجل ترشيد الكلف.

*الأداء المنسجم بين التدريسي والقسم والكلية الذي يؤدي إلى اعتماد أساليب عمل منسجمة في الجامعة ككل ، أي توفير جو التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في الجامعة **(دحلان ، *2006: 42*)**

*تطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تسجل الإجراءات والعمليات وطرائق العمل بنحوٍ يساعد على تحقيق المواصفات العالمية (**بدح،*2003: 38***).

*رفع كفاية الأنشطة التشغيلية والعمليات الإنتاجية وفاعليتها بصورة عامة (**خضير ، وأبو تايه،*2001: 17-18*)**

* دور نظام الجودة عن طريق التدقيق الداخلي، ومتابعة إجراءات التعديل والتصحيح والاجتماعات الدورية لغرض مواكبة نوعية المخرجات ورفع الكفاءة وزيادة حصة المخرجات في السوق ، أي زيادة الحصة السوقية والمحافظة عليها. (***Fuente&others,2004:675***)(**حسان ، *1992: 47***)

* علامة الجودة تكسب الجامعة شهرة واسعة وسمعة جيدة وتعطيها الثقة الكاملة في المنافسة في السـوق ، وكذلك استيعاب متطلبات المستفيدين، وتوثيق الخطوات المتخذة للوصول إلى الجودة والملاءمة المطلوبـة ، أي زيـادة قـدرتها التنافسـية (***sun,2003:132***) (**عبيـد ، *2002: 76***)مـما يـنعكس عـلى كسـب ثقـة المستفيد وزيادة حجم حصة الجامعة في السـوق عـلى مسـتوى القطـاعين الحكـومي والخـاص.(**حسـين ، *2008: 60***) (**الشبراوي ، *1995: 108***)

*يوافر علاقات متينة بين التـدريسي وزملائـه ، إذ إن هـذا النظـام يهيـئ أرضـية مشـتركة للاهـتمام المشـترك والعمل المشترك .

*التحسين المستمر لمخرجات العملية التعليمية.(**ألبنا،*2007: 14***)

*توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء.

* توفير لغة ومصطلحات مشتركة وواضحة على الصعيد الدولي .

*تحقيق الانخفاض المستمر بالتكاليف المتعلقة بالجودة .

*تنمية روح التفاعل الجمعي وتوفير سبل العمل الجمعي وتنمية روح الفريق الواحد والثقة العالية وتـوفير سبل الرقابة الذاتية للأداء. (**خضير ، *2009: 250***)

* يسهم في إدارة أنظمة الجودة المطبق بكفاءة وفاعلية نتيجة خضوع الجامعة لمراقبة دورية من المـدققين الذين تعينهم الجهة المانحة للشهادة وترسلهم للجامعة لهذه الغاية. (***Taylor,1995:45***)

*أداء أفضـل في عمليـة صـنع القـرار، لان نظـام إدارة الجـودة نظـام للمعلومـات ، فالمراجعـات الداخليـة ومراجعات الأداء الإداري والتوثيـق السـليم هـي التـي تسـاعد عـلى اتخـاذ القـرارات الصـحيحة في عمـل الجامعة .

* إن ثقافة الجودة وبرامجها تؤدي إلى اشتراك كل المسؤولين في إدارة الجامعة والطلبة والتدريسـيين ليكونـوا جـزءا مـن برنامج ثقافة الجودة ،وبالتالي فالجودة تعني القوة الدافعة المطلوبة لدفع نظام الجامعة بنحو فعـال ليحقـق أهدافـه

ورسالته المنوطة به من المجتمع والأطراف العديدة ذات الاهتمام بالتعليم الجامعي . (**الشبراوي، *1995: 109*)**

*وضع سياسات وستراتيجيات للنهوض بمؤسسات التعليم العالي لتحقيق الجودة والتمييز في عصر العولمة الذي صارت فيه المؤسسات الجامعية أكثر تنافساً لجذب الكفاءات العلمية المتميزة من الطلبة وأعضاء الهيئات التدريسية والباحثين على حد سواء ، ليس من داخل بلدانهم فحسب ، بل بلدان العالم اجمع **(داخل ،*2010: 70-71*).**

*زيادة القيمة المضافة التي تمنع الأخطاء قبل حدوثها بواسطة المراقبة المحكمة التي تؤدي إلى زيادة القيمة المضافة .

*اعتماد نظام إدارة الجودة ***iso9001*** يسهل التوافق والانسجام مع بقية الأنظمة .

ومن بين ابرز الجامعات التي طبقت نظام إدارة الجودة ***ISO 9001***هي جامعة ولفر هامبتون (***university wolver Hampton***) فهي تعد الجامعة الأولى التي حصلت على شهادة المطابقة في بريطانيا لتطبيقها المواصفة ***ISO9001*** والجامعة كانت تعمل باتجاه تبني إدارة الجودة الشاملة ***TQM*** في أعمالها ، إلا أنها تحولت نحو تبني ***ISO9001*** وعزت التحول إلى الأسباب الآتية :

1. يقدم ***ISO9001*** أنموذجا يزود الجامعة بهيكل عمل يضع البنى الأساسية للتوجه نحو المستفيد .(**أبو النصر ، *2008: 99*)**.
2. شعور الجامعة بان النظام يمكنها من الحصول على الشهادة، وبالتالي يضعها بموقع في السوق مقارنة بغيرها من الجامعات المنافسة .
3. التدريب على كتابة دليل الجودة .
4. تعريف الإجراءات وكتابة قيود العمل التي تمكن الجامعة من إدارة عملياتها الداخلية .

5. الاتصال مع المستفيدين الخارجيين والداخليين من عمل الجامعة .

6. قصدت الجامعة من وراء تبني ***ISO*** تكوين قاعدة نحو ثقافة ***TQM*** للتحسين المستمر لمكونات الجامعة كافة ، وانه من الممكن تكامل الاثنين بواسطة عمليات التحسين أو إعادة تصميم العمليات والمنتج (***Arrif&et.al ,2002:2-3***) . وفي العام **1992** بدأ العمل بتطبيق المواصفة الايزو في كلية شرق برمنجهام (***Birmingham***) ، إلا إن معظم الكليات أخذت بمفهوم توكيد الجودة. وعكست نتائج الدراسة الميدانية التي قام بها (***Dotherty***) في مجال الخدمات التعليمية . إن التزام جامعة (***wolverhampton***) **في بريطانيا** بمعايير المواصفة الايزو ***ISO9001*** جعلها أفضل جامعة للتعليم العالي في بريطانيا (***Lewis &Douglas,1994: 135***)

ثانيا : للمستفيدين

*سهولة اتخاذ القرارات السريعة والمناسبة للمخرجات المطلوبة التي تتميز بمواصفات الجودة المعتمدة والموثوق بها دوليا وتسهيل عملية الاختيار بما يلبي حاجات المستفيد من دون اعتماد فرق التدقيق في الآليات المعتمدة في الجامعة عن كيفية تحقيق المخرجات التي تم اعتمادها، وهذا ينعكس في ضغط النفقات وتسهيل عملية التعاقد مع المؤسسة الجامعية .

* إعطاء مؤشر لضمان السلامة وحفظ الصحة وان المخرجات تتميز بالكفاءة والجودة والملاءمة وان كلف اعتماد المخرجات مقبولة ومتوازنة مع حجم المردود الذي تقدمه .

*اعتماد نظم متوافقة مع النظم التعليمية السائدة في الدول المتقدمة بحيث يسهل انتقال الطلبة من جامعة إلى جامعة أخرى ولا سيما في مجال الدراسات العليا في البلدان الأكثر تقدما. (**داخل، *2010: 70***)

* الارتقاء بمستوى الطلبة في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية .

* الرضا عن العمل الذي يحظى باستمرار باهتمام الباحثين في الإدارة، والصناعة، وعلم النفس ، والتربية ، وعلم الاجتماع ، وهذا الاهتمام منبعه اثر الرضا عند العاملين في المؤسسات المختلفة في ما يتعلق بسلوكهم ، وإنتاجيتهم في العمل ، ونظراً لقلة الموارد يتحتم على المنظمات التركيز على إنتاجية العاملين ، ودراسة البيئة المحيطة بهدف زيادة إنتاجيته وفعاليته ، ولهذا تحرص المنظمات على بث روح العمل في العاملين ، ليحقق الرضا الوظيفي والأداء الأفضل، وبذلك تحقق المنظمات أهدافها . (**التويجري ، *1988: 5***)

*ضبط شكاوى الطلبة وأولياء أمورهم ومشكلاتهم والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة

*الوفاء بمتطلبات الطلبة وأولياء أمورهم والمجتمع.

ثالثا :على المستوى الوطني

---

* اتباع المواصفات والمعايير العالمية للنظم الإدارية في أداء الجامعة ينعكس إيجابا في تطور الإنتاج الصناعي والزراعي والتجاري والخدمي بصورة واضحة وايجابية على المستوى الوطني.

* اعتماد الأساليب العلمية الحديثة واعتماد أنظمة إدارة الجودة ***ISO 9001*** وتأهيل القوى العاملة لإدارة الجامعة بصورة عامة وبأسس علمية يؤدي إلى تنشيط التقدم الإداري والعلمي بصورة مدروسة .

* الجامعة التي تعتمد أنظمة إدارة الجودة تتميز بالتنظيم والنظافة وبأنها واجهة حضارية ومتطورة .

*المراقبة المحكمة للعمليات التعليمية والتربوية والخدمية (**بو حنينة ، *2008: 35***).

وحدد المرشد الصادر من ورشة العمل لتقديم المساعدة للمنظمات التعليمية (***IWA***) لتنفيذ نظام إدارة الجودة أمورا ، إذ جاء في الفقرة (***4,1***) من المواصفة ***ISO 9001*** المتطلبات العامة لتطبيقه ينبغي على الجامعة ما يأتي :

- إدارة العمليات الخاصة بتصميم التعليم ، وعمليات تطويره وعمليات اتصال المنتج التعليمي والإجراءات الخاصة بقياس النتائج.
- الحكم على قبول التعليم في لحظة إيصاله (رضا الطالب).
- التحسين المستمر للعمليات السابقة ، وتوفير الموارد اللازمة لذلك .

ويعد حصول الجامعة على شهادة الايزو:***ISO 9001*** خطوة مهمة للانطلاق إلى تطبيق الجودة الشاملة ، وبالتالي تحسين مخرجات الجامعة وزيادة درجة الاعتمادية ، وتحقيق مزايا تنافسية، وبالتالي احتلال مراكز متقدمة في التصنيف العالمي الايزو ***ISO9001***الذي هو عبارة عن متطلبات نظم إدارة الجودة المستندة إلى مدخل العملية ***process model*** الذي يرتكز على أربعة عناصر هي : مسؤولية الإدارة ، وإدارة الموارد ، وتحقيق المنتج ، والقياس والتحليل والتحسين ، إذ أشار تقرير لجنة ***TC176*** وعنوانه ***VISION:2000*** ، ستراتيجية تنفيذ المواصفات الدولية في التسعينيات إلى أن نجاح مواصفة ***ISO9001***دوليا يعود إلى نقطتين :

1. احتواؤها على مفاهيم وأدلة إرشادية شاملة لإدارة الجودة ، فضلا عن نماذج خاصة بمتطلبات ضمان الجودة الخارجي ، وباعتماد هيكلية النظم المتكاملة تم جمع المواصفات على وفق نظام يسير ، سهل التذكر والاسترجاع ومصنف

رقميا ، وتعد تلك الخصائص ذات قيمة عالية للمتطلبات الصناعية والتجارية والخدمية الدولية .

2. صدورها في وقت تنامي الحاجات للتقييس الدولي في مجال الجودة ، فضلا عن مشاريع التبني الواسع لمصادقات نظم الجودة من طرف ثالث (**الجبوري** ،*2008: 216-217*)

وتتمثل مدخلات الايزو ***ISO 9001*** في التعليم بمتطلبات المستفيدين ، وتتمثل مخرجات الايزو في التعليم بخدمات تعليمية تحقق رغبة المستفيدين (الطلبة، و سوق العمل، و المجتمع). وينبغي لنظام إدارة الجودة ***ISO 9001*** في الجامعة أن يوضح مصطلحات المناهج الدراسية ، ونظام عمليات التعلم ، والهيكل التنظيمي ، والمسؤوليات ، والعمليات والموارد التي تضمن جودة التعليم . ويجب أن تتضمن اغلب الأنشطة للعاملين في الجامعة أو المجهزين المناسبين ومراقبة التعليم ويختبر النظام عن طريق **(تحليل الاحتياجات التعليمية ،و التصميم التعليمي، واتصال التعليم ،والتقويم التعليمي ،وتطوير الملاكات التعليمية في الجامعة ، وعمليات المكتبات والمختبرات وفصول العمل)** ***(IWA,2004:8-9)***

خطوات تأسيس أنظمة الجودة الايزو في الجامعات

---

*قناعة الإدارة الجامعية وإصرارها على الحصول على شهادة نظام إدارة الجودة الايزو وتذليل العقبات التي تعترض ذلك (**أبو النصر** ، ***2008: 100***).

*بناء ثقافة مؤسسية تكون فيها إدارة الجودة بنحوٍ عام هي القيمة الموجهة لنشاط الأفراد، ويتحقق هذا عندما تتخذ الإدارة الجامعية الخطوات الضرورية لتحسين أداء المديرين والإداريين والعاملين في الجامعة كافة .(**بسيوني** ،***1996:***

20). إن تطوير ثقافة الجودة في نطاق الجامعة وتنفيذ وسائل الجودة وأدواتها ينتج منها المزيد من التوافق في الخدمة المقدمة ، وتحسين مستويات الأداء فضلا عن ارتفاع درجة رضا المستفيدين ، ورفع الروح المعنوية للعاملين (**كوش، *2002: 220***).

*اختيار انظمه إدارة الجودة. ***Iso 9001***

*تأسيس وحدة ضبط الجودة .

*ترجمة بنود المواصفة العالمية***ISO9001*** مصطلحات تناسب منظمة التعليم الجامعي.

*اختيار مجال نظام لجودة الجامعة أو الكلية أو قسم أكاديمي أو نظام أداري.

*تحديد مراحل العمل ووضع جدول زمني لتنفيذ كل مرحلة

*العمل على توفير التخصيصات المالية المطلوبة لتغطية نفقات التأهيل .

*تسمية ممثل الإدارة الذي يتولى السيطرة النوعية ومنحه الصلاحيات المطلوبة لنجاحه في تأدية الواجبات التي تفضي إلى حصول الجامعة على الشهادة المطلوبة .

*مسح شامل للممارسات والإجراءات والسجلات كافة الموجودة في الجامعة.

*تحديد إجراءات وسجلات جديدة لسد الفجوات الموجودة في نظام إدارة الجودة المنفذ.

*دمج الإجراءات المعتمدة في الجامعة القديمة منها والجديدة ووضعها في دليل الإجراءات .

*إصدار دليل الجودة وتوزيعه بين فرق البرنامج في الجامعة للتصديق والتعديل.

*كتابة دليل نظام إدارة الجودة في الجامعة.

*تدريب الموظفين في كيفية التعامل مع الدليل ومبادئ أنظمة إدارة الجودة ***ISO9001***

*تطبيق أنظمة إدارة الجودة ***ISO 9001*** في أقسام الجامعة كلها .

*تسمية مدققين داخليين عددهم (8- 12) من قيادات الجامعة وكلياتها وأقسامها العلمية

وتأهيلهم بمتطلبات أنظمة إدارة الجودة عن طريق التدريب بدورات متخصصة .

*عمل جولتي تدقيق داخلي .

*استدعاء طرف خارجي لتقويم أنظمة إدارة الجودة المطبقة .

*تسجيل الجامعة في أنظمة إدارة الجودة للحصول على شهادة (***ISO9001***) **(الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية،*2004 : 12/ 12*) (أبو النصر ،*2008: 100-102***

ويوضح الجدول رقم (***11***) ابرز خطوات تطبيق نظام إدارة الجودة***ISO 9001:2000***في جامعة بغداد

المراحل	الإجراءات
أولاً :مرحلة التوجيه والتمهيد	***اتخاذ لإدارة العليا قرار البدء في التطبيق *تعيين ممثل الإدارة وتأليف لجنة الجودة *تقويم الوضع الحالي في الجامعة وتحديد الإجراءات وخطوات العمل والوثائق الإرشادية المطلوب تطويرها**
ثانياً: مرحلة الإعداد	***ترجمة بنود الايزو لمصطلحات تناسب عمل جامعة بغداد *وضع خطة التطبيق التفصيلية *تأليف فرق العمل الفرعية وتحديد مهامها * اختيار مجال التطبيق قسم،وكلية *إعلان بدء برنامج التطبيق وتوعية العاملين في ما يتعلق بالمواصفة *iso 9001:2000***

المراحل	الإجراءات
ثالثاً: مرحلة التوثيق	*توثيق الإجراءات وتعليمات العمل *دمج الإجراءات الموجودة سابقا والحديثة ووصفها في دليل الإجراءات * إعداد الوثائق الإرشادية *إصدار الدليل وتوزيعه بين فرق البرنامج لتصديقه أو تعديله
رابعاً : مرحلة تطبيق النظام الموثق	* بدء حملة توعية عامة *تدريب العاملين على وثائق نظام إدارة الجودة *تطبيق الإجراءات الموثقة *التأكد من أن الإجراءات في مكانها المناسب ومفهومة من الجميع
خامساً:مرحلة التدقيق الداخلي للنظام المطبق ومراجعة الإدارة	*تعيين المدققين الداخليين وتدريبهم *التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة ***iso9001*** *مراجعة الإدارة
سادساً: مرحلة التحضير للتسجيل والتدقيق الخارجي الحصول على الشهادة	*التقويم الذاتي لنظام إدارة الجودة ***iso9001*** *اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة *اختيار الجهة المانحة للشهادة وتقديم الطلب إليها وإرسال الوثائق المطلوب تدقيقها *التحضير لتدقيق ما قبل التقديم *إعداد الترتيبات المطلوبة لتنفيذ تدقيق الهيئة المانحة والحصول على الشهادة

مؤشرات جودة التعليم

فرض على الجامعة ضرورة التغيير في أهدافها وآلياتها كي تتمكن من التعامل مع نوعية المواطنة التي فرضتها ثورة التطورات التقنية في إدارة المعلومات والاتصالات ، وكيف يمكنها أن تؤدي دوراً في الحفاظ على هوية المجتمع الذي تعمل فيه والمهددة الآن بفعل هذا التحدي، وهذا ما دفع بالجامعة التحسب له ، والتحول الجوهري في الفلسفة والخطط والمحتوى وأحكامه وفق معايير الجودة، وتلخص ديانا اني Diana Anne, ملامح تحول الجامعة نحو معايير الجودة في الجامعة كما في الجدول رقم (*11*)

جدول رقم (*12*) يوضح ملامح تحول الجامعة نحو معايير الجودة

مجالات التحول	الوضع الحالي	الأنماط الجديدة
رسالة الجامعة	الحاجة إلى لتعليم	التمكن من التعلم
المصادر البشرية	انتقاء النخبة من خلال تطبيق معايير لاختيار الأصلح	تنمية المواهب والمهارات
جوهر الستراتيجية	موجهة بالميزانية	موجهة بالهدف العام للجامعة
الهدف العام	الطلبة	الزبائن المستفيدون من المخرجات
غاية الطلبة	الدرجات التي يحصل عليها للمقررات	ما يحصلونه من معرفة وما اكتسبوه من مهارات وكفايات
نمط تنظيم الجامعة	هرمي	الشبكية في العلاقات في العمل
نمط إدارة العمل	الإدارة الهرمية	العمل ضمن فريق
الحوافز والمكافآت	بواسطة معيار الولاء والاقدمية	معيار الأداء
المصادر	الأصول المادية	الأفراد كقيمة

مجالات التحول	الوضع الحالي	الأنماط الجديدة
مؤشرات التنافس	مؤسساتية	مستوى الخريج والسمعة العلمية وما يتوافر من تمويل
السلطة	استقلالية أعضاء هيئة التدريس	المسؤولية الجمعية
الحجم	ينمو	يتكيف بحسب الظروف
نطاق المنافسة	محلي	إقليمي ودولي

(***Diana&Anne,1998: 157***)

وبذلت الجامعات والكليات جهوداً للبحث عن مؤشرات للجودة في العقد الماضي من القرن المنصرم، وتوسعت تلك الجهود في أوروبا واستراليا وأميركا الشمالية، وكان للتعليم العالي حصة كبيرة في تلك الجهود، ففي فرنسا أنشئت لجنة التقويم بموجب قانون التعليم العالي الذي صدر عام ***1984*** الذي أعطى الجامعات استقلالية أكثر على الصعيد الأكاديمي والمالي . ثم اتبع بقانون ***1989*** الذي أعطى للجنة التقويم (***CNE***) استقلالية إدارية فصارت مرتبطة مباشرة برئاسة الجمهورية ، وقامت وزارة التربية والتعليم البريطانية بتكوين لجنة دائمة لتقويم جودة عناصر العملية التعليمية التعليمية عام ***1992***، وبالرغم من أن الجامعات البريطانية مستقلة إلا أن معظمها يعتمد التمويل الحكومي، وهنالك وكالة ضمان الجودة في التعليم العالي ، كما إن دورها مراقبة استمرار ضمان تطبيق هذه المعايير وتطويرها، والى جانب هذه الوكالة هنالك مؤسسات تمنح الاعتماد مثل ***OUVS*** و***BAC*** وغيرها ،وبدءاً من العام ***2004*** ألزمت جميع مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا تقديم معلومات عن أنظمة الجامعة ، وقبول الطلبة واستمرارهم وتخرجهم وأنظمه ضمان الجودة في الجامعة. وأنشئ مجلس أعلى لتقويم الجودة في مرحلة البكالوريوس في الجامعات الأميركية عام ***1995*** ، ومع وجود ***6500*** مؤسسة تعليم عالي ليس في الولايات المتحدة الاميركية وزارة

فدرالية للتربية أو أية سلطة مركزية تمارس صلاحيات على قطاع التعليم العالي ومن اجل ضمان حداً من معايير الجودة الأساسية فان ممارسة الاعتماد هي وسيلة غير حكومية لتقويم الأداء الجامعي، وتوجد ست مؤسسات يعتمدها مجلس اعتماد التعليم العالي (**سركيس،*2004: 3***).

وكانت من القضايا التي نالت اهتمام حكومات تاتشر وميجر في بريطانيا ، وإدارة بوش الأب،وكلينتون في الولايات المتحدة هي ما عرف باسم المعايير الأكاديمية التي يقاس بها مدى نجاح التعليم في خدمة اقتصاد العولمة ، ففي بريطانيا اهتم القائمون على المنهاج الوطني بارتفاع مستوى المعلومات والمهارات التي يتطلبها مستوى التنافس الاقتصادي كله . ومثله التقرير الذي وضع في أميركا باسم (**التربية عام *2000* : إستراتيجية تربوية**) الذي صدر في عهد الرئيس بوش، واستمر تطبيقه في إدارة كلينتون ، وكان هدفه الارتقاء بأداء العامل الأميركي إلى المدى الذي يتطلبه اقتصاد العولمة الجديد . ولذلك تركز الاهتمام بتدريب العمال من جميع المستويات على موضوعات العلوم والرياضيات والحاسوب واستعمال التقنية الحديثة . ولقد استمرت الجهود لتحسين مستوى الأداء التربوي في البلدين وبلورة المعايير المطلوبة بما يلائم حاجات السوق العالمي في التسعينيات من القرن العشرين ، وما زالت مستمرة في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين .(**الكيلاني ،*2008: 42- 43***) وفي تشرين الاول ***1995*** تم عقد اجتماع بجامعة ستانفورد اتفق فيه على المعايير التالية التي يجب اعتمادها عند تقويم جودة التعليم :

* **المنهاج العلمي** : من حيث تغطيته الموضوعات الأساسية وتناسبه مع قدرة استيعاب الطالب في المرحلة التي هو فيها ومدى ارتباطه بالواقع، والإلمام بالمعارف الأساسية وإعداد الطالب لعصر العولمة .

*****المرجع العلمي** : وينظر إليه من حيث درجة المستوى العلمي والموثوقية ونوع أخراجه وأسلوبه ووقت توافره وسعره وامتداد الإفادة منه وأصالة المادة العلمية ونوع الاتجاهات التي ينميها .

*****أعضاء هيئة التدريس** : يلاحظ مستوى التدريسيين العلمي وخلفيتهم المعرفية ومدى انتظامهم في العملية التعليمية والالتزام بالمنهج العلمي واعتماد التغذية الراجعة والعمل على تنمية المهارات الفكرية التنافسية وتنمية الحس الوطني، وتنمية الاتجاه التحليلي والنظرة المتعمقة ، ودرجة التفاعل الشخصي والوعي بدور القدرة العملية وإدراكهم حاجات الطلبة.

*****النظام الإداري** : يجب أن تتوافر المعلومات المطلوبة لتشغيل نظام الجودة وإدارته والتوجه نحو سوق العمل ، وتوفير المناخات الجيدة لممارسة الأنشطة الرياضية والفنية وكفاءة النظام الإداري وفعاليته والقدرة على التعامل مع الشكاوى وإصلاح الخلل .

*****التسهيلات المالية** : تغطية التخصيص المالي لحاجات نفقات العملية التعليمية وتنمية النواحي الجمالية وإشباعها. **(الجلبي، والزيادات ،*2008،170 - 173*)**

إن التقدم الباهر في العلوم والتقنيات في اليابان يعود إلى التجربة اليابانية الغنية بالاهتمام بجودة مخرجات التعليم العالي ، وان أهمية التقويم تكشف عن أن أي نشاط لا يلبي التوقعات بحسب معايير التقويم ، أو أي نشاط لا يحدث تقدماً ملموساً نحو التحسين والتطوير المستمرين وبالتالي يتم وضع هذا النشاط تحت الملاحظة والمراقبة ، وان من أهم المعايير هي (المهمة والأهداف والتنظيم ومدى ارتباطه بالمهمة والأهداف وسياسة القبول وممارساته والمناهج والأنشطة البحثية والهيئة التدريسية والأجهزة والتجهيزات ومصادر المعلومات وحياة وبيئه الطالب والإدارة الجامعية ، والرقابة والتقويم) **(الحجار،*2005،: 275- 298*)**

أما في التعليم الجامعي المصري فقد تحددت مؤشرات الجودة بما يأتي :

***الطلبة**: انتقاء الطلبة ونسبة عددهم إلى عضو الهيئة التدريسية ، ومتوسط كلفة الطالب، والخدمات التي تقدم للطلبة ، ودافعية الطلبة واستعداداتهم ، ونسبة الملتحقين بالدراسات العليا من المتخرجين، ومدى ارتباط هيكل الطلبة الجامعيين بالهيكل الاقتصادي للدولة وكذلك مستوى الخريج .

***أعضاء الهيئة التدريسية** : حجم أعضاء الهيئة التدريسية ، والكفاية التدريسية لأعضاء هيئة التدريس ، ومدى إسهامهم في خدمة المجتمع ،ومستواهم التدريبي ، وإنتاجهم العلمي ، ومدى تفرغ أعضاء هيئة التدريس في الجمعيات العلمية والمهنية ، ومدى احترام أعضاء هيئة التدريس لطلابهم ، فضلاً عن المؤشرات الآتية :

جودة المناهج الدراسية والتزام القيادة العليا بالجودة،والعلاقات الإنسانية و اختيار الإداريين وتدريبهم ومدى إفادة هيئة التدريس والطلاب من المكتبات و مدى إفادة هيئة التدريس والطلبة من المعامل ،وحجم الاعتماد المالي المخصص لكل جامعة وربط البحث العلمي بمشكلات المجتمع المحيط بها والتفاعل بين الجامعة بمواردها البشرية والبحثية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية والتوازن بين مقتضيات الاستقلال الجامعي وبين مقتضيات الإشراف الحكومي ومراعاة الجامعة لحاجات المجتمع المحيط بها .

وحدد المجلس السعودي للجودة مؤشرات جودة التعليم الجامعي السعودي بالاتي :

* **الطلبة** : اختيار الطلبة و كثافة الصف وكلفة الطالب ودافعية الطلبة واستعداداتهم والخدمات التي توفر للطلبة ونسبة الرسوب والتسرب و مستوى الخريج و ونسبة المتخرجين إلى المسجلين .

*أعضاء الهيئة التدريسية : حجم الهيئة التدريسية وكفايتهم العددية و مستوى التدريب في المناهج والتطورات الحاصلة فيها ، و مستوى الأعداد والتطوير و مستوى الإسهام في خدمة المجتمع و مدى احترامهم للطلبة وتقدير إمكاناتهم .

*الإدارة :الالتزام بمعايير الجودة ،طرائق اختيار القادة الإداريين وأساليب تدريبهم وممارسات العملية الإدارية و العلاقات الإنسانية والروح المعنوية للعاملين ومشاريع خدمة المجتمع وصيانة المباني وتطويرها و التفاعل مع أفراد المجتمع المحلي والإفادة من إمكاناته.

*الإمكانات المادية : مرونة المباني ومراعاة الشروط الهندسية ، مدى إفادة أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة من المكتبة والمعامل والورش وخدمات الانترنيت وقواعد المعلومات واستعمال التقنيات ، ومدى توافر الملاعب لممارسة الأنشطة الرياضية ، وحجم المبنى وقابليته للاستيعاب ، وحصة الطالب من ساحة المبنى وكثافة الفصل الدراسي.

*المناهج الدراسية : مدى ملاءمة المناهج لمتطلبات سوق العمل ولبيئة الطلبة وقدرتهم على استيعاب متغيرات العصر، وتنميتها للتفكير والنقد العلمي ، وقدرتها في مساعدة الطلبة على حل مشكلاتهم ، وتنمية روح الولاء والانتماء للوطن .

*المجتمع : مدى قدرة الجامعة على تلبية حاجاته ومتطلباته ومدى إسهام أبناء المجتمع في المشاركة في تطوير التعليم .

*الاستقلالية: الموازنة بين استقلالية قرارات التطوير ومقتضيات الإشراف الحكومي .(العمري ،2002 : 20- 24)

وفي العراق كانت هناك عدة محاولات لتحديد مؤشرات الجودة وتقويم التعليم الجامعي نظرياً وتطبيقياً في نهاية السبعينيات والثمانينيات لتحديد قياس مقبول، وخير ما يستدل عليه من جهد في هذا الاتجاه رسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه في تلك السنوات وتوالت الجهود وصولاً لعام 1992، إذ أعدت الوزارة

نظاما للسيطرة النوعية لقياس الأداء الجامعي وتقويمه وفقاً للتوجهات المرغوبة، وفي الأعوام التالية تم التوصل إلى ***157*** عنصرا كمؤشر تقويمي لمعرفة جودة أداء الجامعات (***همام ،2002: 10-14***) . وقد تم تبنى أنموذج تحليل النظم ***system approach*** لقياس كفاءة أداء الجامعات من اجل ترتيبها تبعا لذلك وفق معايير محددة إذ نظر إلى النظام وفقاً لسبعة مجالات وبحدود **160** مؤشراً موزعة بين ثلاثة مستويات (مدخلات وعمليات و مخرجات) وهي (الهيكل التنظيمي ، الخدمات التعليمية ، التدريسي ، الطلبة ، المناهج وطرائق التدريس ، البحث العلمي).

و يوضح الجدول رقم (***13***) هذه المستويات والمؤشرات .

الجدول رقم (13) يوضح المستويات والمؤشرات

عناصر تقويم المدخلات	عناصر تقويم العمليات	عناصر تقويم المخرجات
أهداف الجامعة والمؤسسات التابعة لها	**نسبة مصروف /مرصد في الموازنة العامة**	**العلاقات الثقافية**
الهيكل التنظيمي للجامعة	**استقبال الطلبة الجدد وتوزيعهم**	**المتحقق من خطط إعداد الملاك المستقبلية للجامعة**
الأجهزة المالية والإدارية والخدمية	**المكننة في التخزين والتنفيذ**	**عوائد المشاريع الإنتاجية**
القدرة الاستيعابية لقبول الطلبة	**تدريب الملاكات (تدريسي / موظف)**	**الزيادة الكمية (مؤسسة ،تدريسي ، طالب)**
الموازنة المالية	**العبء التدريسي**	**مستوى تقويم الملاك التدريسي**
خدمات الإسكان والتغذية	**التدريب التطبيقي**	**نسبة النجاح والرسوب والغياب والتسرب**
الخدمات الصحية والنفسية	**الخطط الدراسية**	**نسبة معدل النماء للخريجين (أولية)**
خدمات النقل	**الإرشاد الجامعي**	**نسبة معدل نماء الخريجين (عليا)**

عناصر تقويم المدخلات	عناصر تقويم العمليات	عناصر تقويم المخرجات
الخدمات والتسهيلات الطباعية	المناهج الدراسية	متوسط سنوات بقاء الطالب في الجامعة
الملاك التدريسي الجامعي	طرائق التدريس والتقنيات	التقديرات النهائية للخريجين
نسبة طالب جامعي / تدريسي	خدمات القياس والتقويم	التقديرات النهائية للخريجين
متوسط سنوات الخدمة الجامعية للتدريسي	الاستعمال المكتبي	المؤتمرات والندوات والايفادات العلمية
مواكبة الجامعة للنماء والتطور	الاستعمال ألمختبري	براءات الاختراع
الدراسات العليا	متابعة التقويم البنائي	التكريم
النظام الدراسي المتبع	عدد البحوث قيد الانجاز	الاستشارات واللجان العلمية
الأبنية الجامعية	المشاريع قيد الانجاز	الاستشارات واللجان العلمية
الصفوف والقاعات الدراسية	الاستشارات قيد الانجاز	المشاريع المشتركة
المكتبات والمختبرات العلمية	الدورات التدريبية قيد الانجاز	الدورات التدريبية الخارجية
عدد المساقات الجامعية المطروحة	استعمال الزمن	
نظم التقويم والامتحانات في جميع المستويات التعليمية الجامعية	نوع التوافق مع المكان، استعمال الفضاءات	
خطط البحث العلمي السنوية	الانجازات العلمية في شتى المجالات	
خطط المشاريع للمجتمع		
خطط المساهمة الاستشارية للمجتمع		
خطط التدريب للملاكات داخل الجامعة وخارجها		

وقد كممت هذه المؤشرات بأوزان افترضت أنها تحقق الهدف من التقويم إذ كانت الأوزان الكمية كـما في الجدول رقم (*14*)

جدول رقم (*14*) يوضح الأوزان لكل مجال

المجال	المدخلات	العمليات	المخرجات	مجموع كلي
هيكلية النظام	34	5	25	64
الخدمات الجامعية	28	10	10	48
المنهج	44	63		107
عضو هيئة التدريس	23	20	10	43
الطالب	21	2	50	73
البحث العلمي	--	--	60	60
الخدمات المجتمعية	--	--	55	55
المجموع	150	100	200	450

(بابكر وآخرون ،*2008: 145- 147*)

وفي العام ***2009*** وبعد عدد من المؤتمرات واللقاءات والندوات صدر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وثيقـة دليل ضمان الجودة والاعتماد الأكـاديمي عـلى وفـق معـايير اتحـاد الجامعـات العربيـة والمبلغـة إلى الجامعـات العراقيـة بموجب كتاب الوزارة ذي العدد ***321* في *1/6/ 2009*** والذي تضمن شروط الحصول على شهادة الجودة **(جامعـة بغـداد ، قسم ضمان الجودة والاعتمادية ، *2009*)**، وبمراجعة مؤشرات الجودة في الدول المتقدمة والناميـة عـلى السـواء نجـد أن هنـاك مشـتركات مـن المتطلبـات التـي يجـب عـلى الجامعـات اعتمادهـا بغيـة الحصـول عـلى شـهادة المواصـفة العالمية ***ISO9001: 2000*** ومن بين أهم هـذه المشـتركات هـي الطلبـة والهيئـة التدريسـية والمنهـاج الـدراسي والبحـث

العلمي والإدارة الجامعية والمباني والمرافق والأدوات ونظم الاتصالات وتوفير الخدمات للمجتمع المحلي والتعليم الذاتي الداخلي ، وأساليب التقويم والاختبارات .

تصورات خاطئة حول الايزو *ISO 9001*

شهادة الايزو:***ISO 9001*** هي شهادة تحصل عليها المنظمات التي يكون نظام إدارة الجودة الإدارية فيها مطابقا للمواصفات الدولية ، وتعد هذه الشهادة الأكثر استخداما على المستوى العالمي كمقياس لكفاءة الإدارة،وبرغم الاهتمام المتزايد والتفاخر بالحصول عليها ، إلا أن هناك عددا من التصورات الخاطئة التي ما تزال عالقة في أذهان الأفراد من جهة ، والمنظمات التي لم تحصل على هذه الشهادة من جهة أخرى وابرز هذه التصورات هي:

أولا: إن شهادة الايزو ***ISO9001***هي دليل على جودة منتجات المنظمات التي تحصل عليها ، إن مما يعزز هذا التصور الخاطئ هو استغلال عدد من المنظمات ، ولاسيما الخاصة منها ، حصولها على الشهادة لإثبات جودة منتجاتها برغم أن الشهادة لا تتعلق بجودة المنتجات وإنما بجودة النظام الإداري ***Management system*** فجميع البنود والعناصر الواردة في المواصفة الدولية ***ISO9001***تتعلق بجودة النظام الإداري وليس بجودة الخصائص والمواصفات الفنية للمنتجات .

ثانيا: شهادة الايزو ***ISO9001*** تحصل عليها الشركات الخاصة فحسب ، يعد هذا التصور خاطئاً لان أية منظمة ***Organization*** مهما كان نوعها أو حجمها سواء كانت عامة أم خاصة أم تطوعية تستطيع التقدم للحصول على الشهادة

عن فرع من فروعها أو نشاط واحد من نشاطاتها ، وهذا ما يفسر لنا حصول بعض المنظمات على أكثر من شهادة.

ثالثا: يجب أن تحصل المنظمة ككل على شهادة الايزو ***ISO 9001*** ولعل هذا التصور الخاطئ يؤدي لإحجام المنظمات الكبيرة والمتعددة الأنشطة ، وترددها عن التقدم للحصول على الشهادة ، وفي حقيقة الأمر تستطيع أية منظمة التقدم للحصول على الشهادة عن فرع من فروعها أو نشاط واحد من نشاطاتها ، وهذا ما يفسر لنا حصول بعض المنظمات على أكثر من شهادة .

رابعًا: الحصول على شهادة الايزو ***Iso 9001*** ،عملية مكلفة وتحتاج إلى وقت طويل ، ويلاحظ في هذا السياق أن بعض المكاتب الاستشارية تعزز هذا التصور عن طريق مطالبتها بمبالغ طائلة مقابل خدماتها ، عموما الحصول على الشهادة لا يحتاج إلى الكثير من التكاليف ولاسيما إذا قامت المنظمة بتطوير نظام الجودة لديها بجهود ذاتية إذ تنحصر التكاليف في رسوم التدقيق والشهادة ، أما الوقت المطلوب للحصول على الشهادة فقد لا يتعدى عدة شهور وذلك تبعا للجهود المبذولة لتطوير النظام بما يوافق المواصفات الدولية .

خامساً: شهادة الايزو ***Iso 9001*** يتم الحصول عليها من منظمة المواصفات والمقاييس الدولية مباشرة ، ومما يعزز هذا التصور ادعاء بعض المنظمات أن لجان تفتيش من منظمة المواصفات والمقاييس الدولية قامت بالتأكد من مطابقة نظمها للمواصفات الدولية.في حقيقة الأمر يتم الحصول على الشهادة من شركات مانحة معتمدة إذ يقوم مفتشون من تلك الشركات وليس من منظمة المواصفات والمقاييس الدولية بزيارة المنظمات الراغبة في الحصول على الشهادة وهذه الشركات موجودة في شتى دول العالم وهي - في معظمها - شركات خاصة .

سادساً : شهادة الايزو ***Iso 9001*** شهادة أبدية ليس لها مدة صلاح محددة ، والحقيقة أن الشهادة لها مدة صلاحية لا تتعدى ثلاث سنوات من تاريخ الحصول عليها إذ لا بد بعد ذلك من إعادة الفحص والتدقيق لتجديد الشهادة ، من ناحية أخرى وبعد الحصول على الشهادة يتم إجراء عدة زيارات وجولات تفتيشية (*3 – 4*) جولات وذلك لضمان استمرار مطابقة نظام إدارة الجودة المعمول به للمواصفات الدولية .

سابعاً: المنظمات الحاصلة على شهادة الايزو ***Iso 9001*** وصلت إلى نهاية المطاف فيما يتعلق بجودة نظامها الإداري،في حقيقة الأمر الحصول على الشهادة هو بداية الطريق ليس للمحافظة على جودة النظام فحسب بل والتحسين المستمر للعمليات والنشاطات وتفعيل النظام ونقله للممارسات عملية يشعر بها الموظفون والمراجعون هذه بعض التصورات الخاطئة عن شهادة الايزو ***Iso 9001:2000*** ، وهي- في معظمها- تعود لنقص المعرفة .(**مكتبة المقالات *articles*** ***(http:www.manhal.net .php? action = show& Id ,p:1-2***

(**عقيلي** ، ***2008: 62- 71***) (**الجبوري** ، ***2005: 91- 94***)


الفصل الرابع

نماذج من الدراسات السابقة

نستعرض في هذا الفصل عددا من الدراسات العربية والاجنبية زيادة في توضيح ماوصل اليه هذا الميدان من اهتمام من لدن المختصين والباحثين وللاطلاع على النتائج والتي توصلت اليها هذه الدراسات التي تزيد القاريء سعة في التعمق والاطلاع

الدراسات العربية

1. **دراسة عبد الصاحب ورغد (*2008*) نظرة أكاديمية لتدقيق وتطبيق الجودة على وفق المواصفة *ISO9001: 2000***

هدفت الدراسة إلى:

* دراسة واقع جودة العملية التعليمية لتخصص الضرائب في المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية .

*تطبيق نظام إدارة الجودة ***Iso 9001:2000*** في فرع المحاسبة والمالية (عينة البحث) ووضع الأسس النظرية نحو آليات التنفيذ الفعلية والحصول على شهادة المطابقة ***Iso 9001:2000***

*عرض آلية تحسين جودة العملية التعليمية المعتمدة على المواصفة لتخصص الضرائب ، وتقديم مخرجات عالية الكفاءة لحقل العمل .

*بناء ثقافة الجودة في المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية بنحو خاص ، وجامعة بغداد بنحو عام .

ومن بين ابرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة :

- اهتمام الإدارة العليا في المعهد ورغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة ***ISO 9001:2000*** في المعهد .
- النظرة المحدودة لمتطلبات المستفيد (الزبون).
- ضعف مراجعة تصميم المناهج الدراسية وتطويرها .
- الافتقار لقاعدة البيانات والمعلومات وإمكانية انسيابها بدقة وموضوعية بين أقسام المعهد .
- ضعف عملية المراجعة لتحقيق المنتج المطلوب وعدم اعتماد الأساليب الإحصائية في ضبط المنتج والحصول على مدى رضا المستفيد وحاجات السوق .
- ضعف قدرات بعض التدريسيين والإداريين .
- ضعف جودة الطلبة.

(عبد الصاحب ،ورغد ، *2008: 251- 290*)

2. العزاوي ، *2001*، متطلبات نظام إدارة الجودة الجامعية وفقاً للمواصفة العالمية *ISO 9001:2000*

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على احد الأساليب الإدارية الحديثة في تحسين أداء الجامعة ، عن طريق تقديم أنموذج مقترح لكيفية تطوير أنظمة إدارة الجودة لمنظمات التعليم العالي باعتماد إحدى الأدوات المعتمدة عالميا وهي المواصفة العالمية ***ISO 9001:2000.***

وجاء في الدراسة أن الجامعات العربية واجهت في السنوات الأخيرة منافسة شديدة من الجامعات الأجنبيـة التي باتت تفتح فروعا لها في البلدان العربية ، وصـارت تمثـل تهديـدا للجامعـات الوطنيـة بسـبب الإمكانـات المتوافرة لدى تلك الجامعات ، ومنها جودة أنظمة التعليم الجـامعي فيهـا ، حتـى أن قسـما منهـا حصـل عـلى شهادة الجودة العالمية ***ISO 9002*** منذ عشرات السنوات . وأقرت الدراسة بان حصول الجامعات على شـهادة الجـودة وفقـا للمواصـفة العالميـة ***ISO 9001:2000*** أو أيـة مواصـفة وطنيـة يحقـق بهـا منـافع عديـدة **(العزاوي،*2001*).**

3دراسـة التميمـي (*2005*) فاعليـة اسـتخدام نظـام إدارة الجـودة (ايـزو *9001*) في تطـوير أداء الوحـدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام

هدف الدراسة: استقصاء درجة فاعليـة اعـتماد إدارة الجـودة (الايـزو***9001***) في تطـوير الوحـدات الإداريـة في وزارة التربية والتعليم ومعرفة درجة رضاهم عن هـذا النظـام للعـام الـدراسي ***2004/2003*** ، وانبثـق عـن هـذه الدراسة خمسة أسئلة هي :

ما درجة فاعلية اعتماد نظام إدارة الجودة (***ISO 9001: 2000***) في تطـوير الوحـدات الإداريـة في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها ؟

ما درجة رضا العاملين في الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية عن اعـتماد إدارة الجـودة (***ISO 9001:2000***)

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 1% بين متوسطات درجة فاعلية اعتماد نظـام إدارة الجودة (***ISO 9001: 2000***) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنيـة تعـزا إلى المؤهل العلمي والخبرة .

هــل توجــد فــروق ذات دلالــة إحصــائية عنــد مســتوى الدلالــة 1% بــين متوسـطات درجـة رضـاهم عـن اعـتماد نظـام إدارة الجـودة (***ISO 9001: 2000***) في

تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية تعزا إلى المؤهل العلمي والخبرة .

هل هناك ارتباط بين فاعلية اعتماد نظام إدارة الجودة (***ISO 9001: 2000***) ودرجة رضا العاملين في الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية .

مجتمع البحث : جميع الموظفين الإداريين في مركز الوزارة ومديريتي عمان الثانية ومادبا من حملة درجة بكالوريوس فأعلى .

عينة البحث :بلغت عينة البحث (***384***) موظفا تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية

أداة البحث : تم بناء استبانتين احدهما لاستقصاء درجة الفاعلية ، والاخرى لاستقصاء درجة الرضا .

الوسائل الإحصائية : اعتمد برنامج spss في تحليل البيانات التي تم جمعها اعتماد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداتين وكذلك المتوسطات الحسابية

لمجالات الدراسة والعلاقة الارتباطية بين فاعلية اعتماد نظام إدارة الجودة (***ISO 9001: 2000***) ودرجة رضا العاملين، واثر المؤهل العلمي والخبرة في درجة فاعلية اعتماد نظام إدارة الجودة (***ISO 9001: 2000***) ودرجة الرضا عن استخدامه .

وللإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم احتساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة .

وللإجابة عن السؤالين الثالث والرابع تم اعـتماد تحليـل التبـاين الأحـادي ، واختبـار شـيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية .

وللإجابة عن السؤال الخامس تم استعمال معامل ارتباط بيرسون

ابرز النتائج :

- درجة الفاعلية الكلية لاعتماد النظام متوسطه (3,69 من 5).
- درجة الرضا الكلية للعاملين متوسطه (3,62) من 5)
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الفاعلية الكلية ، سببها المؤهل العلمـي والخـبرة، وكانـت الفروق لصالح من يحملون مؤهل البكالوريوس ، والبكـالوريوس والـدبلوم ، ولصـالح ذوي الخـبرة من (10 - 19) سنة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجـة الرضـا الكليـة تعـزا للمؤهـل العلمـي والخـبرة ، وكانـت الفروق لصالح من يحملون مؤهل البكالوريوس ، والبكالوريوس والدبلوم ، لصالح ذوي الخبرة (10 – 19) سنة وأكثر من 20 سنة.
- العلاقة بين درجة الفاعلية الكلية ودرجة الرضا الكلية كانت ايجابية ، اذ بلغ معامل الارتباط (899 , 0) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (1 0 , 0).

التوصيات :

*دعوة وزارة التربية والتعليم في الأردن اعمام اعتماد نظام إدارة الجودة ***(ISO 9001: 2000)*** في وحداتها الإدارية كافة وصولا للمدرس.

*تفعيل اعتماد عناصر النظام بما يتوافق ومتطلباته .

*ربط الدورات التدريبية بالحاجات التدريبية الفعلية للعاملين.

*الإعداد والتهيئة النفسية للعاملين في المستويات التنظيمية كافة ، لتقبل التغييرات المتوقعة في النهج الإداري الجديد . (**التميمي ،*2005***)

4. دراسة البكر، محمد بن عبد الله (*2001*) توظيف وتكيف عناصر المواصفة الدولية للجودة (*ISO 9002*) على المؤسسات التربوية والتعليمية في المملكة العربية السعودية

ركزت الدراسة على تحليل نظم الجودة الكلية في مؤسسات الصناعة والأعمال ، من حيث المفاهيم الرئيسة ، والإطار المعياري والقياسي الدولي (***ISO 9000***) لهذا النظام ، وكيفية تكيفه وتوظيفه في العملية التربوية والتعليمية ، لان هذا النظام اثبت فاعليته في دعم المؤسسات ، والإدارات التعليمية ومكنها من إحداث عملية التغيير والتحديث في النظام التربوي والتعليمي ،كما أسهمت الدراسة في بلورة إطار متكامل للمواصفة الدولية للجودة (***ISO 9000***) في مجال التربية ، فضلاً عن وضع الخطوات الإجرائية لتوظيف مكونات عناصر هذه المواصفة في تصميم أداء الأجهزة والعناصر والمحتويات ذات العلاقة بالعملية التربوية والتعليمية وعناصرها مثل : التحصيل العلمي ، وأداء موصلي الخدمة ، وأساليب التدريس وطرائقه فضلاعن الجانب الخدمي المساعد للعملية التعليمية،

ومن توصيات الدراسة ضرورة الأخذ بمعايير المواصفة الدولية للجودة في بنية النظام التعليمي ، وخدماته المتعددة ، وحث المؤسسات التربوية والتعليمية (حكومية وأهلية) على الحصول على شهادة المواصفة الدولية للجودة . (**البكر،*2001***)

5.دراسة الأحمد (*2001*) مجالات تطبيق جودة التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية .

هدفت الدراسة إلى التعرف على وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية بشأن المجالات التي يتم فيها تطبيق جودة التعليم الجامعي .

أداة البحث :صممت الباحثة استبانه ضمت (75) فقرة توزعت بين خمسة مجالات وهي الطلبة ، وأعضاء الهيئة التدريسية ، والعملية التعليمية،المنهاج التعليمي ،و الكتاب الجامعي ، والإدارة الجامعية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الأردنية العامة والخاصة ، واختارت الباحثة عشوائيا (200) عضو هيئة تدريس باعتماد الطريقة العشوائية النسبية في اختيار أعضاء هيئة التدريس الذين يمثلون عينة الدراسة . وقامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة على جميع أفراد العينة .

النتائج : توصلت الباحثة إلى أن مجال العملية التعليمية والمنهاج التعليمي احتلا المرتبة الأولى من مجالات جودة التعليم الجامعي ، وجاء في المرتبة الثانية الكتاب الجامعي ، ومن ثم مجال أعضاء هيئة التدريس ، وتلاه الطلبة ، واحتلت الإدارة الجامعية أدنى مرتبة من مجالات جودة التعليم الجامعي . وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة ترى الباحثة أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة ***ISO9001:2000*** لتحقيق جودة التعليم الجامعي في الجامعات الأردنية ، وتوصي بضرورة تطوير فعالية الإدارة الجامعية ودورها والاهتمام بالكتاب الجامعي لرفع مستوى الطلبة ، وقياس مستوى الخريج **(الأحمد ، *2001: 144-172*)**

6.دراسة مراد صالح مراد زيدان (*1999*) مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي المصري

ناقشت الدراسة مفهوم الجودة في التعليم ، وعرضت بعض المؤشرات المتعلقة بجودة التعليم العـالي ، وتوصلت إلى استخلاص المؤشرات الآتية:

الطلبة ، والخدمات الطلابية ،والإدارة الجامعية ،والإمكانيات المادية ، والجامعة والمجتمع ، واسـتقلالية الجامعة ، والتنوع والتباين بين الجامعات **.(مراد،*1999: 415- 438*)**

7.دراسة عصام الدين نوفل (*1999*) ضبط الجودة الكلية وتطبيقاتها في مجال التربية

تناولت الدراسة مفهوم الجودة وأهميته في الربط بين المدخلات والمخرجـات للمؤسسـات الإنتاجيـة والخدمية . وتعرضت إلى أنواع أنظمة ضبط الجودة مع التركيز على ضبط جودة الإنتاج وضبط جودة العمليات ومجالات ضبط الجودة بنظام إدارة الجودة ***ISO9001:2000*** واليات ضبط الجودة ، كذلك تناولت الدراسة نظـام بالـدرج في ضـبط الجـودة وخلصـت إلى أهميـة التـدقيق الـداخلي والتـدقيق الخارجي لضبط جودة نظم التعليم .

(عصام الدين ،*1999: 18- 29*)

8. دراسة فؤاد ونشأت (*1998*) الجودة وتطبيقاتها في التعليم الثانوي

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمد الباحثان أسلوب دلفي (***Delevy***) من عدة جـولات . تناولت الدراسة نظام إدارة الجودة وتطبيقاتها في التعليم الثـانوي ، وأهميـة اسـتخدام هـذا المـدخل في تطوير التعليم الثانوي ، ومن أهم نتائج الدراسة :

- عدم توافر معايير إدارة الجودة ومتطلباتها لدى مديري المدارس .
- لا تتوافر صلاحيات لمديري المدارس تساعد على اتخاذ قرار يتعلق بالجودة .
- افتقار المدرسة الثانوية إلى آليات الاستخدام الأمثل للقوى البشرية المدرسية .
- لا تتوافر نظم تحقيق الرقابة لدى المدرسة الثانوية على العمليات في جميع مراحلها فضلاً عن عدم توافر آليات للتأكد من كفاءة التنظيم الإداري بنحو عام .
- لا تتوافر ضوابط الالتزام بنظم الدراسة والمحافظة عليها لدى طلبة المدرسة الثانوية ، فضلا عن غياب عمليات الإبداع في عرض المادة العلمية.

(فؤاد،ونشأت ،*1998: 57*).

9.دراسة عابدين *1992* تقويم الجهود العلمية في تعريف الجودة

هدفت الدراسة إلى:

*تقديم تعريف للجودة في التربية يعالج جوانب القصور في التعريفات الأخرى .

*تقويم الجهود المتبعة في قياس الجودة .

* رسم معالم طريقة قياس الجودة في التربية .

*تقويم الجهود العلمية في مجال تأثيرات الجودة مع توضيح علاقة ذلك بنشأة اقتصاديات الجودة ،وتوضيح النمو الحاصل في مجال الجودة وكيفية الإفادة منها في التربية في مصر وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي لعرض الكتابات المختلفة التي تناولت المجالات موضوع الدراسة وتفسيرها .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها

- وضع تعريف شامل للجودة .
- تحديد العوامل التربوية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالجودة في التربية .
- تحديد المداخل المختلفة لقياس الجودة في التربية .
- كما تتبعت الدراسة تأثيرات جودة التربية ولا سيما في التحصيل الدراسي للطلبة وفي اتجاهاتهم والمكاسب المادية على المدى القريب والبعيد .
- وتوصلت الدراسة إلى ضعف الاتساق عبر نتائج الدراسات في النواحي السابقة ، وقصور الدراسات التي تمت في مجال اقتصاديات الجودة لاسيما فيما يتعلق بمدى صلاح مؤشرات الجودة التي اعتمدها ، والتي جاءت غير كافية احياناً وربما مضللة في أحيان أخرى.**(عابدين ،*1992*)**

الدراسات الأجنبية

1*.دراسة سن *SUN* (*2004*) تطبيق *ISO 9000* مقابل *TQM

عينة الدراسة: اعتمد الأسلوب المسحي ، إذ جمعت البيانات من *600* منظمة ومن ***20*** دولة

أهداف الدراسة :

- قياس مدى تطبيق ***ISO 9000*** و***TQM*** في هذه الدول .

- مدى إسهام ***Iso 9000* و*TQM*** في تحسين الجودة .
- تحديد التوجهات المستقبلية ***ISO 9000*** مقارنة ***TQM*** .

أهم الاستنتاجات:

- خلصت الدراسة إلى أن منظمات أميركا الشمالية تطبق ***TQM*** أكثر من ***ISO 9000*** ، في حين كان تطبيق ***ISO9000*** اكبر في معظم المنظمات في أوروبا ، وهناك دول أخرى مثل (النمسا، والمكسيك ، واسبانيا) طبقت ***ISO 9000* و*TQM*** بالمستوى نفسه تقريبا و إن هناك دولا أخرى قليلة التطبيق لكلا الأنموذجين .(***sun,2004***)

2.دراسة كارابيتروفيك *1998 karapetrovic* ضمان الجودة في أنظمة الجامعة *ISO9001*

تناولت الدراسة مفهوم ضمان الجودة وأهمية تطبيقه بنحو عام ، وتم التركيز على ضرورة تطبيقه في التعليم الجامعي ؛لأنه المنطلق لتحقيق ضمان الجودة الذي يركز على توفير الثقة التي تضمن أن متطلبات نظام إدارة الجودة ***ISO 9001*** تم الإيفاء بها ، إذ إن كلا من منتجي البضائع والخدمات يحاولان تأكيد جودة المنتجات والخدمات المقدمة للمستفيدين وضمانها، ووفقا لهذه الحقيقة فان الجامعة ليست مستثناة من ذلك خاصة وان الأطراف المستفيدة من هذا التعليم بنحو عام تطلب الوثوق بأن الطلبة يحصلون على المعرفة المطلوبة عند تخرجهم ، إذ رُكزَ على مثل هذا الضمان للجودة دوليا من خلال مقاييس منظمة التقييس العالمية ايزو ***ISO9000***، وعليه فان نظام الجودة ايزو ***ISO 9000*** في الجامعة في الوقت الحاضر سيجعل جهود ضمان الجودة هي الرائدة في المنافسة التي ستواجهها الجامعة مستقبلا، وأوضحت الدراسة فكرة واضحة عن

موضوعات ضمان الجودة في الجامعة ، ونماذج نظم الجودة، وتنفيذ مقاييس الايزو ***ISO 9001*** في الجامعة .

وأوضح أن هذه النماذج تسهل ضمان الجودة ، واعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة ، وأوصت الدراسة بما يأتي :

* ضرورة تحديد خصائص الجودة لمنتجات الجامعة وتطويرها في إطار عملية الترتيب الهرمي التحليلية المعدلة ؛لان تلك الخصائص يمكن اعتمادها للمراقبة والسيطرة والتحسين المستمر لجودة وظائف الجامعة في التعليم والبحث وخدمة المجتمع. (***karapetrovic,1998***)

3.دراسة ستيفن (*1997*) *stephens* تجربة اسكتلندا في تقويم الجودة في التعليم العالي

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم صورة لآراء الأكاديميين عن فائدة اعتماد نظام إدارة الجودة في تطوير العمل الأكاديمي ، والى أي مدى حقق الأنموذج المعتمد من نظام إدارة الجودة الأهداف الأربعة التي حددت له، وتفيد نتائج الدراسة بأن 66% من العينة ترى أن اعتماد نظام إدارة الجودة أدى إلى انتشار حالة من جودة التدريس ، وأكثر من 80% يرون أن اعتماد النظام زاد من وعيهم بجوانب الضعف والقوة في عمليات التدريس، في حين رأى 28% فحسب أن النظام يصلح كمعيار لتحسين التدريس . أما بالنسبة إلى مدى تحقيق نظام إدارة الجودة للأغراض الأربعة التي تم تحديدها لاعتماده ، فكان ترتيبها على وفق درجة تحققها من وجهة نظر العينة كما يلي :

* ليكون أساسا في توجيه المركز للحكم على الإمكانات التربوية للجامعة .

* لإعلان الطلبة والجهات الخارجية عن مدى جودة الإمكانات التربوية للجامعة .

* للإرشاد عن أهم معايير الجودة للإمكانات التربوية .

* لإعداد التقارير التي تحدد نقاط القوة والضعف ولتعزيز جودة التطبيقات والتحفيز المستمر (***stephens.1997***)

4.دراسة ثيلين *Thelen* (*1997*) التكامل بين *TQM* و *Iso 9000*

عينة الدراسة: شركة ***society international telecommunication Aeronautiques*** في أميركا

أهداف الدراسة

- اعتماد ***ISO 9000*** مرشدا لمسار التحسين المستمر للعملية .
- تطبيق ***ISO 9000*** أولا لمساعدة الشركة على بناء نظام إدارة الجودة ، وتصميم الخدمة وتطويرها وفقا لمتطلبات المستفيد .
- الاهتمام بالتزام العاملين ومشاركتهم .
- التحديد والتعريف الواضح للعملية .

أهم الاستنتاجات :

- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .
- الفهم الأفضل لعمل المنظمة .
- بناء علاقة وثيقة بين المنظمة والمجهزين .

- توصلت الدراسة إلى أن تطبيق ***ISO 9000*** وحده لا يسهم في تحسين الجودة في حين أن التكامل بين الأنموذجين يسهم في تحسينها. (***Thelen.1997***)

5.دراسة مولين *Mullen 1996* مبادرات تحسين الجودة في التعليم العالي .

هدفت الدراسة إلى معرفة إمكانية نقل مبادرات تحسين الجودة من قطاع التعليم العالي الخاص إلى قطاع التعليم العالي العام .

اعتمد الباحث تصميما يسيراً للمقارنة بين إجابات الأساتذة المسؤولين عن توجيه برامج الإدارة مع إجابات المديرين المسؤولين عن تنفيذ الجودة في الجامعة .

- توصلت الدراسة إلى إن غالبية أصحاب الإجابات يعتقدون أن نظم إدارة الجودة وتقنياتها قابلة للنقل من القطاع الخاص مع تعديل يسير لكي تلائم متطلبات القطاع العام ومنه الجامعات، وبالرغم من أن المديرين كانوا أكثر اعتقاداً بقابلية نقل نظام إدارة الجودة (الايزو) إلى التعليم العالي مقارنة بالأساتذة إلا أن التشابه في الإجابات كان ذا دلالة أكثر من الاختلافات ، كما إن غالبية الإجابات اتفقت على أن مبادرات تحسين الجودة كانت فعالة. ***(Mullen.1996)***

6.دراسة ستانلي, جوردون, *Staley 1995* مؤشرات الجودة والأداء في الجامعات الاسترالية

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الأداء الكمي والمؤشرات المتنوعة لجودة الجامعات الاسترالية ، والارتباطات بين عوامل الأداء الثلاثة (الأداء التقليدي للجامعة في البحث ،و الأداء التدريسي ،والأداء البحثي التنافسي) وبعد أن حلل هذه الارتباطات في ضوء أربعة عوامل مختلفة هي : الحجم والعدالة ، ومعدل عضو هيئة التدريس للطلبة ، وسياسة القبول ؛ توصل من دراسته إلى وضع ثمانية مؤشرات مرتبطة بجودة التعليم الجامعي، وهي :

- مستوى الخريج الجامعي .
- إنتاجية أعضاء هيئة التدريس في نشر بحوثهم .
- حجم المنظمة التعليمية .
- عدد الطلبة في المنظمة التعليمية (معدلات أعضاء هيئة التدريس بالنسبة إلى لطلبة).
- القبول والانتقاء للطلبة ، ومعدل درجاتهم في اختبارات الاستعداد التي تعقد لهم .
- السمعة والشهرة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس .
- الظروف المالية والاتفاق على تكلفة كل طالب في العملية التعليمية .

ويلاحظ مما سبق أن تحديد مؤشرات الجودة في التعليم العالي يتطلب الرجوع إلى معايير الجودة في الصناعة ، وإمكانية تطبيقها في الجامعة ، إذ المفاهيم الأساسية مشتركة بينهما ،ويكون نظام إدارة الجودة قادراً على الوصول إلى منتجات متسقة للجودة بوصف الطالب منتج العملية التعليمية .

ويمكن أن تحسن الرسالة الأساسية للجامعة في ما يخص التعليم والخدمة .(***staley,1995***)

7.دراسة برو وجيرالد Bruce,A.C&GeraldA.M. (1994)التدقيق التشخيصي لايزو 9000

تعد هذه الدراسة جزءا من مشروع اشترك فيه مجموعة من الباحثين ، وكان الهدف من الدراسة هو تحسين تقنيات الجودة لبرنامج BTT في جامعة Swinburne باستراليا .

وخلاصة ما وصلت إليه نتائج الدراسة انه على المستوى العام فان برنامج BTT توافر فيه ضمان الجودة والتحكم فيه، ولكن من جانب آخر تشير النتائج إلى أن هناك نظرة شك من جانب بعض الأكاديميين والإداريين لاعتماد تقنيات الجودة والتحكم فيها ، مما يؤثر في مدى ملاءمة أنموذج الجودة المعتمد وأيضا في المتابعة المستمرة لتطبيقه . وعلل الباحثون ذلك بعدم وعي الأكاديميين والإداريين بأدوارهم لتطبيق نظام الجودة ، وبما هو متوقع منهم من زبائن الجامعة ، سواء من الطلبة أم العملاء الآخرين ، ولذا ليس بغريب أن يشعر بعض هؤلاء الزبائن بفقر الخدمة المقدمة لهم ، ويظهر ذلك من اعتراضاتهم عليها .

(***Bruce,A.C.& Gerald,A M, 1994: 25-26***)

8.دراسة فرتز (*fritz*) *1993* بعنوان تقويم الجودة باعتماد معيار بالدرج (*Baldrige*) لوحدات الخدمة غير الأكاديمية في جامعة واسعة .

هدفت الدراسة إلى تحديد الملاحظات المتعلقة بوضع المعالم ،لأهمية النتائج التي يعلق عليها العاملون في الدوائر غير الأكاديمية واختلافها عن تغطية المجالات السبع في معايير جائزة بالدرج ، وتم فحص العاملين ومعاينتهم في (***29***) وحدة في الحرم الجامعي في واحدة من أنظمة الجامعات في أواسط العالم الغربي وباعتماد دليل فرصة الجودة الذي بنيت آليته لمخاطبة مدارك العاملين وأهمية اختلاف المجالات السبعة لمعايير جائزة بالدرج ، وقد تبين إن العاملين بجميع المستويات مهتمون في تحسين جودة الخدمات النوعية في دوائرهم ، ولهذا فهم يعملون في اتجاه تطبيق المعايير ، وكانت الجائزة مثار اهتمام كل الموظفين ،ولا سيما أولئك

الذين تتراوح اعتمارهم بين (***30-40***) سنة ، كما وجدت الإناث فرصة اكبر من فرصة الذكور للتطوير في كل مجالات معايير بالدرج.(***fritz,1993***)

9.دراسة شافي وشير *Chaffee & sherr 1992* ماهية الجودة ومتطلبات تنفيذها في التعليم الجامعي

هدفت الدراسة إلى توضيح ماهية الجودة في التعليم ومتطلبات تنفيذها في التعليم الجامعي وذلك بناءا على إلحاح من الرأي العام بضرورة العمل على وجود تعليم عال قادر على مواجهة التحديات .

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي باعتماد التحليل النظري لعدد من الكتابات التي تناولت نظام إدارة الجودة .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الشروط والمتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق نظام إدارة الجودة في التعليم الجامعي . وكان من أولوياتها تأهيل العاملين وتعليمهم في ضوء فلسفة الجودة ومبادئها ، والعمل على توفير مناخ إداري تعاوني ، هدفه التغيير للأفضل في إدارة الجامعة والتركيز على مفهوم التحسين المستمر في جوانب العمل كافة ، وتوفير المتطلبات الفنية والأدوات والتجهيزات المطلوبة والنظر إلى المتعلم على أنه المنتج الذي يقوم عمل الجامعة في ضوء تكوينه وإعداده .

(***Chaffee & sherr ,1992,41-52***)

10.دراسة دانيل سيمور *Daniel Seymour 1991* الصعوبات التي تعوق إدارة الجودة في الجامعة.

هدفت الدراسة إلى تحديد الصعوبات التي تعوق نظام إدارة الجودة في (***21***) كلية من الكليات التي حاولت تنفيذ الجودة ، عن طريق مسح واقع نظام إدارة الجودة ***ISO*** في هذه الكليات ، توصلت الدراسة إلى بعض

الصعوبات التي تمثل أهم معوقات تنفيذ الجودة ، وهذه الصعوبات منتشرة في معظم الكليات موضع الدراسة وتلخصت بما يأتي : الوقت غير الكافي للتنفيذ، والتدريب والتخطيط مع وجود التشكك والارتياب في نجاح الجودة ،كما ان اللغة، لا تتوافق مع بعض المصطلحات والمسميات المتعلقة بالجودة مع نطاق الأكاديمي إذ إنها ذات طابع تجاري وصناعي ، ووجود بعض الأفراد الذين يرفضون التغيير ، والوقت الطويل الذي تحتاج إليه المنظمة لكي تصل للنتائج المتوقعة ، ، وسلطة الجامعة بمعنى النظر إلى تطبيق نظام إدارة الجودة ***ISO*** على انه يقلل من سلطة الجامعة ، والإدارة الوسطى بمعنى أن أفراد الإدارة الوسطى قد يلاقون معارضة عند اشتراكهم في عملية الجودة من أعضاء الإدارة العليا . (***Daniel,1991***)

ملاحظات مستخلصة من الدراسات السابقة :

- يلاحظ ان جميع الدراسات تجمع على اهمية الاخذ بهذا المدخل الاداري الحديث وذلك من اجل تطوير الواقع الفعلي الى المستويات في الاداء
- ان هناك ترحيب من لدن الادارات في التعليم بهذا المدخل ومحاولة تبنية
- ان الجامعات في الاقطار العربية المختلفة بدات تتلمس الفوائد هذا المدخل من اجل رفع مستوى كفاءتها من اجل الحصول على شهادة المواصفة العالمية الايزو Iso9001 التي تضعها في موضع المنافسة مع الجامعة الاجنبية وكذلك للتخلص من الاساليب القديمة الروتنية التي دأب عليها منذو امد طويل ولم تحقق لها كامل الاهداف المتوخاة
- لم تصل الدراسات بعد- في الاقطار العربية- الى تقويم النتائج المتحققة من الاخذ بهذا المدخل و لعل حداثة التطبيق لم تسمح بعد بمعرفة النتائج الفعلية في ارض الواقع

- يلاحظ حتى في الاقطار الاجنبية التي شاع فيها هذا المدخل فانه يجـد معارضـة مـن لـدن الادارات العليا او ضعف في توفير المتطلبات اللازمة لنجاح هذا المدخل الاداري
- لعل تأخر النتائج المتوخاة عاملا مهما في ابعاد الادارات من الاخذ بهذا المبدا او التخوف من الفشل الذي قد يسببة هذا الاسلوب الجديدغير المؤكد الجوانب

المصادر

أولا:المصادر العربية

القران الكريم

1.إبراهيم ، كاظم إبراهيم (2001) التخطيط والتنمية والتعليم العالي ،(رؤية مستقبلية) دار زهران، عمان ، الأردن.

2.ابن منظور ، 1984، لسان العرب ، ج2، دار المعارف ، القاهرة.

3.أبو عايد ، محمود محمد احمد ، 2006، اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة،ط1 ، دار الأمل ، اربد، الأردن .

4.أبو ليلى ، حسن محمد حسن (1998) إدارة الجودة الشاملة ،دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك .

5.أبو نبعه، ومسعد ، فوزية ،1998، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة المنارة ، م 5، ع 1 ، الأردن .

6.أبو النصر ، مدحت ،(2008)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، TQM دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .

7.احمد سيد مصطفى ، (1997)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، المؤتمر العلمي السنوي الثاني ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، مصر.

8.احمد شاكر محمد فتحي ،2002، تطوير أداء المنظمة التعليمية من منظور إعادة الهندسة ، تصور مقترح ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ،م26،ع 2 مصر .

9.الأحمد، مروة، 2001، مجالات تطبيق جودة التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ع 39،تشرين الثاني ، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية ، عمان، الأردن.

10.اديد جي بوراند باديرو (1997) الدليل الصناعي إلى ايزو 9000، ترجمة فؤاد هلال، ط1 ،دار الفجر ، مصر .

11.الياس ، وآخرون ، 2001، أنظمة إدارة الجودة iso 9001:2000 برنامج المعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجيا ، دمشق .

12.أنيس ،وآخرون ، 1972، المعجم الوسيط ، ط2 ج1 مطابع دار المعارف ، مصر.

13.اوهارا، فرانكلين ، 1999، دليل ISO للمطابقة والحصول على معايير إدارة الجودة العالمية ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، لبنان .

14. بابكر ، عبد الباقي ، وآخرون ، 2008، دليل التقويم والاعتماد في التعليم العالي ، إصدار الهيئة العليا للتقويم والاعتماد ، السودان .

15. بدح،احمد محمد احمد 2003، إدارة الجودة الشاملة ، أنموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

16. بركة بهجت احمد ،2008، تطور القدرات التدريسية على وفق نظام الجودة ايزو 9000 ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الوطني لإصلاح التعليم العالي والبحث العلمي ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، العراق .

17. البزاز، حكمت ، وآخرون (1995) ملامح التربية والتعليم في العراق في القرن الحادي والعشرين ، وزارة التربية ، العراق .

18.بستر فيلد ، 1995، الرقابة على الجودة ، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، مصر.

19بسيوني ، سعاد ، 1996، إدارة الجودة الشاملة ، مدخل لتطوير التعليم الجامعي بمصر ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ،ع 20 .

20.بطاح،احمد،2006 ، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، دار الشروق ، عمان ، الأردن .

21.البكر ، محمد بن عبد الله ، 2001،أسس ومعايير نظام الجودة في المؤسسات التربوية والتعليمية ،المجلة التربوية ، م 15، ع 60 ، جامعة الكويت.

22.البكري، سونيا محمد ، 2002، إدارة الجودة الكلية ، مكتبة الدار الجامعية، مصر.

23.ألبنا، رياض رشاد، 2007، إدارة الجودة الشاملة ، مفهومها وأسلوب إرسائها مع توجهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة السعودية ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الواحد والعشرين للتعليم الإعدادي ، للفترة من 24-25 السعودية .

24.بو حنينه قوي ، 2008، التعليم العالي في ظل البيئة الدولية المعاصرة ، مقاربة من خلال الجودة ، جامعة ورقة، الجزائر .

25.بولاند، توني ، وسيلبرغ ، ديفيد ، 1996، أدارة الجودة الشاملة ، آثار مبادرات إدارة الجودة على الهيكل الإداري ، وإدارة الموارد في مؤسسات القطاع العام ، المجلة الدولية للعلوم الإدارية ،م1ع1 ، معهد التنمية الإدارية،أبو ظبي .

26.البوهي ، فاروق شوقي ، 2001،الإدارة التعليمية والمدرسية ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر.

27.البيضاني ،ماجد ابـر يسـم عطـوان ، 2005، أنمـوذج مقـترح لتطـوير إدارة المدرسـة الثانويـة في ضـوء وظائفها ، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية التربية ابن الهيثم – جامعة بغداد .

28.البيلاوي ، حسن حسين ، 1996، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بمصر ، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر التعليم العالي في مصر وتحديات القرن الحادي والعشرين ، جامعة المنوفية بالتعاون مع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة .مصر

29.البيلاوي، حسن حسين وآخرون ،(2008) الجـودة الشـاملة في التعلـيم بـين مـؤشرات التميـز ومعـايير الاعتماد الأسس والتطبيقات، دار المسيرة ، عمان.

30.الترتوري ، محمد عوض وأغادير عرفات، 2009 ، إدارة الجودة الشـاملة في مؤسسـات التعلـيم العـالي والمكتبات ومراكز المعلومات ، ط2، دار المسيرة ، عمان ، الأردن

31.التميمي ، فواز ،واحمد الخطيب ،2008، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001 ،عـالم الكتاب الحديث ، عمان ، الأردن.

32.التميمي،فواز ، 2005، استخدام نظام إدارة الجودة ، ايـزو9000في تطـوير أداء الوحـدات الإداريـة في وزارة التربية والتعليم في الأردن مـن وجهـة نظـر العـاملين فيهـا ودرجـة رضـاهم عـن هـذا النظـام ، أطروحة دكتوراه ،كلية الدراسات التربوية العليا ، جامعة عمان للدراسات العليا.

33.التويجري ،محمد إبراهيم ، 1988، تأثير مركز التحكم كعامل وسطي في علاقة الأداء الوظيفي والرضـا الوظيفي ، المجلة العربية للإدارة ،م 12،ع1، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ،الأردن.

34.جابلونسكي ، جوزيف، *1996*، تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، نظرة عامة ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني ،مركزالخبرات المهنية للادارة ، القاهرة ، مصر.

35جامعة بغداد،*2010*، تقرير مقدم من قسم الاعتمادية وضمان الجودة ،بغداد.

36.جامعة تشرين ، *2005*، الملتقى الأول للحوار حول قضايا الجودة والاعتمادية في التعليم العالي ، مديرية الاعتمادية وضمان الجودة ، سوريا .

37.جامعة الدول العربية ، *2008*، خطة تطوير التعليم العالي في الوطن العربي ، تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم .

38.جامعة عين شمس، كلية التربية ،*2008*، طرق ومداخل الدراسة والبحث في الإدارة التربوية وإجراءاتها(تحليل النظم ، السيناريوهات ، دلفي ، بيرت) ، مصر .

39. الجبوري ، إخلاص زكي ، *2005*، تطبيقات *iso9001CMM TQM* لقياس جودة الأداء الكلي ، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

40.الجبوري، ميسر ابراهيم ،*2008*، نظم ادارة الجودة ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، جامعة الموصل ، بغداد.

41.جريدة الصباح ،*2010*،العدد *2104*، ملحق نصف شهري يعنى بالشأن الاقتصادي ، ندوة نظام إدارة الجودة كمدخل لتحسين الأداء في دوائر وزارة التجارة ، العراق .

42.الجلبي ، سوسن ، والزيادات ،محمد عواد ، *2008*، الجودة في التعليم دراسة تطبيقية ، دار صفاء ، عمان .

43.جمعة ، احمد حلمي ، *2009*، تطوير معايير التدقيق والتأكيد الدولية وقواعد أخلاقيات المهنة، ط*1*، دار صفاء ، عمان، الأردن.

44.الجمعيــة العربيــة لــلإدارة ،2006، الحــامض النــووي للمؤسســات ، الــنشرة الإداريــة ، ع11،نــوفمبر، القاهرة، مصر.

45.الجميل ، سرمد كوكب ،2005، خيارات تحرير نظـم التعلـيم العـالي والجامعـات في الـدول العربيـة ، مجلة علوم إنسانية ،ع22، حزيران .

46.الجنابي ، نادية لطفي ، 2001، تحديد وتحليـل العوامـل الرئيسـة المـؤثرة في الجـودة بـالتطبيق عـلى المنتجات النفطية في الشركة العامة للصـناعات الكهربائيـة ، معامـل الوزيريـة ، رسـالة ماجسـتير غـير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق.

47.الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعيـة ، 2004، البرنـامج العلمـي والتطبيقـي في تهيئـة وإعـداد مدققي الجودة، وزارة التخطيط ، العراق .

48.جودة ،محفوظ احمد، 2009: إدارة الجودة الشـاملة مفـاهيم وتطبيقـات ، ط4، دار وائـل ، عـمان ، الأردن.

49.جيمس واخرون ، 2000، الموسوعة العلمية الشاملة للعلـوم الإداريـة والحقائـب التدريبيـة ، ترجمـة نزار عدنان الجبوري، م4 ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت ، لبنان.

50.حبة، فرج، 1979،المواصفات والسيطرة النوعية ، مطبعة كلية العلوم ، جامعة بغداد، العراق .

51.الحجار، رائد حسين، 2005،التجربة اليابانية في الاعـتماد وضـمان الجـودة لمؤسسـات التعلـيم العـالي والدروس المستفادة منها ، وقائع مؤتمر جودة التعليم الجامعي ، جامعة البحرين ، مملكة البحرين .

52. حجي ، احمد إسماعيل ، 1998، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي، القاهرة .

53.حريم، حسن ، 2009، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة ، دار ومكتبة الحامد، عمان، الاردن .

54.حسان محمد حسان ، 1992، رؤية إنسانية لمفهوم ضبط جودة التعليم ، دراسات تربوية ، رابطة التربية الحديثة ،م 9 ، ج 65، الاردن.

55.حسان ، محمد إبراهيم ، والعجمي ، محمد حسنين ، 2007، الإدارة التربوية ، ط1، دار المسيرة ، عمان ، الأردن .

56.حسين عبد العال محمد (2008) الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية الايزو 90014- 9000 واهم التعديلات التي أدخلت عليها ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية

57.حمادات ، محمد حسن محمد ، 2007 ، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1 دار ومكتبة الحامد ،عمان، الاردن .

58.الحيلة ، محمد محمود، 1999 ، التصميم التعليمي نظرية وممارسة ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن .

59.الخضير ، خضير بن سعود ، 2001، مؤشرات جودة مخرجات التعليم العالي بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي دراسة تحليلية ، مجلة التعاون ، مجلس التعاون لدول الخليج العربية ،ع 53، السعودية.

60.خضير كاظم حمود،2010،المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو9000: 2000،ط1، دار صفاء ، عمان ، الاردن .

61.خضير كاظم حمود ، 2007، إدارة الجودة وخدمة العملاء ط2، دار المسيرة، عمان، الاردن.

62.خضير كاظم حمود ، وأبو تايه، سلطان ، 2001، متطلبات التأهيل لشهادة الايزو ISO 9000 دار اليقظة ، عمان ، الأردن .

63.الخطيب ،احمد (2003) البحث العلمي في التعليم العالي، دار الفكر ،عمان.

64.الخطيب،احمد ، والخطيب، رداح، 2006 ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، ط1، عالم الكتب الحديث ،اربد ، الأردن.

65.خلف، عمر ، 1993، تحسين الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية ، قراءات حول التعليم العالي ، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية ، ع6 ، عمان، الأردن.

66.داخل حسن جريو ، 2010، إدارة جودة التعليم العالي الشاملة ، مجلة المجمع العلمي العراقي ،ج1 ، م75 ، المجمع العلمي العراقي،بغداد، العراق.

67.دحلان ، 2006، نظام إدارة الجودة ISO 9901:2000 وتطبيقاته في المؤسسات التعليمية ، جدة ، السعودية .

68.دراركة ، امجد محمود محمد ، 2009، الإدارة والتخطيط التربوي ، رؤى جديدة، ط1 ، دار الكتاب العالمي ، اربد، الأردن .

69.الدراركة ، مأمون ،والشبلي ، طارق، 2002، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار صفاء ، عمان ، الأردن .

70. الدراركة ، مأمون ، وآخرون ،2000، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء ،عمان ، الاردن

71. دوبينز ،لويد وكراد فورد ماسون ، 1997، إدارة الجودة "التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج" ترجمة حسين عبد الواحد ، ط1، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية ، القاهرة ، مصر.

72.الدوري ، زكريا مطلك ، وصالح ، احمد علي ، 2009، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوردي العلمية ، عمان ، الأردن .

73.دوهيرتي ،جيفري، *1999*، تطوير نظم الجودة في التربية ، ترجمة عدنان الأحمد وآخرين ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر ، دمشق .

74.ديان جو جريجز،*1995* ، الجودة في العمل دليلك الشخصي لتأسيس وتطبيق معايير الجودة الكلية ، ترجمة سامي الفرس وثامر العديلي ، سلسلة آفاق الإدارة والأعمال ، دار آفاق الإبداع العالمية ، الرياض .

75.رزق ، محمد رضا ،*1991*،رؤية مستقبلية للتوجيه الاجتماعي بالتعليم الثانوي العام في جمهورية مصر العربية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، معهد البحوث التربوية ، جامعة القاهرة .

76.الرعي ، وفاء محمد احمد ، *1995*، دور التعليم الثانوي العام في اعداد الطلاب لمواصلة التعليم الثانوي ، دراسة تقويمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الإسكندرية.

77.زاهر، بسام ، *2007*، اعتمادية التعليم في سورية من منظور التحسين المستمر والجودة ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، م *29*،ع *2*،دمشق ، سوريا.

78.زيد منير عبوي ، *2006*، إدارة الجودة الشاملة ، دار كنوز ، عمان ، الأردن .

79.زين الدين ، فريد عبد الفتاح ، *1996*، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، ط*1*، دار الكتب ، القاهرة .

80.السامرائي ،مهدي صالح (*2007*) إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ،ط*1*،دار جرير، عمان.

81. السامرائي ، مهدي صالح ، وآخرون ، *1988*، معايير تطوير المناهج الدراسية في جامعة بغداد ، مطبعة التعليم العالي ، العراق.

82.السايح ، مصطفى ،2006، الجودة ، جودة التعليم ، إدارة الجودة الشاملة ، رؤية حول المفهوم والأهمية ، مركز تطوير التعليم الجامعي ،جامعة عين شمس ، مصر .

83.ستراك ، رياض، 2004، دراسات في الإدارة التربوية ،دار وائل ، عمان، الأردن.

84.ستراك،رياض، 2010، التخطيط التربوي ، دار المثنى ، بغداد ، العراق .

85.ستسي تشرشل1977 إصلاح التعليم الأساسي في بيرو ، نموذج في التجديد التربوي ، التربية الجديدة ،ع12، منشورات مكتب التربية الإقليمي، بيروت.

86.سركيس ، فيروز فرح ، هيئات الاعتماد في التعليم العالي ،ورقة عمل مقدمة لورشة العمل حول اعادة تنظيم التعليم العالي الخاص ، وزارة التربية والتعليم ، المديرية العامة للتعليم العالي من 10- 24 شباط ، بيروت.

87.سفيان ، عبد اللطيف كمال ، 2003، ضمان النوعية الجيدة في التعليم المفتوح والتعليم عن بعد ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ع1 ،فلسطين.

88.سلامة عبد العظيم حسين، 2004 ، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية ، دار الفكر ، عمان ، الأردن.

89.السلطي، مأمون 1996، التعرف على عائلة المواصفات القياسية iso9000، مجلة الجودة،المعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجية ، ع4، دمشق .

90.السلمي ، علي ، 1995، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو ، دار غريب ، القاهرة ، مصر .

91.سمارة ،عزيز ، وآخرون ، 1989، مبادئ القياس والتقويم في التربية ، ط1، دار الفكر ، عمان .

92.سنبل ،عبد العزيز،2002، التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر .

93. الشبراوي،عادل ، 1995، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، الناشر ، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع ، مصر.

94.الصاحب، محمود، 2004، الايزو 9000 في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنيك ، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الفلسطيني ، جامعة القدس المفتوحة ، رام الله ، 3-5 تموز.

95.الصرن،رعد حسن ، 2001، معجزة الجودة الشاملة ، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، ط1، دار علاء الدين ، سوريا.

96. الصفار ، كفاية ،2009، الرؤى الإستراتيجية الخاصة بإدارة الجودة ISO 9001:2008 في العراق ، كلية الهندسة ، الجامعة المستنصرية .

97.الصفار ، كفاية، 2006 ، إدارة الجودة ودورها في التنمية الاقتصادية ، جمعية خريجي جايكا العراق ، المركز الثقافي النفطي، بغداد ، العراق .

98.ضاحي ، حاتم فرغلي ، 2009، مستقبل التعليم الجامعي في القرن الحادي والعشرين ، الدار العالمية ، مصر.

99.الطائي ، يوسف حجيم ، وآخرون ، 2009، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، اليازودي ، الأردن .

100.الطراونة ، محمد احمد ، وبدرية المعتز البليشي ، 2002، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي ، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن، مؤتة للبحوث والدراسات، م17، ع 1 ، جامعة مؤته ، الأردن.

101.طوالبة ، هادي محمد حسن ، 1999، اثر تطبيق المواصفة القياسية ISO 9000 على الأداء، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الشركات الصناعية ،

رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية .

102.الطويل ، هاني عبد الرحمن ،(1999) الإدارة التعليمية ، مفاهيم وآفاق ، دار وائل ، عمان ، الاردن.

103.الطويل ، هاني عبد الرحمن، 1997 ،الإدارة التربوية والسلوك ألمنظمي ، دار وائل، عمان ، الاردن.

104.عابدين ، محمود عباس ، 2004، علم اقتصاديات التعليم ، الدار المصرية اللبنانية ، مصر.

105.عابدين ، محمود عباس ، 1992، الجودة واقتصادياتها في التربية ، دراسات تربوية ، رابطة التربية الحديثة ،م7،ج 44،القاهرة، مصر.

106.العالم،فتحي احمد، 2010، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية ، دراسة علمية وتطبيقية ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن .

107.العاني ، خليل ، وآخرون ، 2002، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو iso9001:2000 مكتبة الأشقر ، بغداد .

108.عباسي ، عادل غالب، 1998 ، موسوعة المصطلحات ، التقييس ، الجودة ، الاعتمادية ،ط1، مطابع الأرز ، عمان ، الأردن .

109.عباسي،محمد جلال 1997 الايزو 9000 أداة للتطوير المستمر، عمان، الأردن.

110.عثمان محمد طاهر ، 1995، التحديات التكنولوجية وانعكاساتها على النظم التربوية ، دراسات المؤتمر التربوي العربي ، الأردن .

111.عبد الباقي ، صلاح ، 1999، قضايا إدارية معاصرة ، دار الثقافة ، القاهرة ، مصر

112.عبد الدائم، عبد الله ،1978، الثورة التكنولوجية في التربية العربية ، دار العلم للملايين ، بيروت.

113.عبد الرحمن ، أنور حسين ، وزنكنة، عدنان حقي ،2007، الأنماط المنهجية وتطبيقاتها في العلوم الإنسانية والتطبيقية، مطابع شركة الوفاق ، بغداد ، العراق .

114.عبد الرحمن توفيق ، 2008، إدارة الجودة الشاملة ،مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة ، مصر

115.عبد الرؤوف ، زهدي مصطفى ، 2007، وحدة ضمان الجودة ومخرجات التعليم ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .

116.عبد الصاحب نجم عبد ،ورغد احمد منفي،2008،نظرة أكاديمية لتدقيق وتطبيق الجودة على وفق المواصفة ISO9001، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، أعمال مؤتمرات الجامعات العربية ، تحديات وطموح، بحوث وأوراق عمل مؤتمر مراكش .

117.عبيد، نغم حسن نعمة، 2002 ،اثر انتشار رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي ، دراسة ميدانية في عينة من شركات النفط المختلط، رسالة ماجستير غير منشورة ، في ادارة الأعمال مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

118.العزاوي ،محمد عبد الوهاب (2005) انظمه إدارة الجودة والبيئة 1s0 9000,1s0 14000، دار وائل، عمان ، الاردن .

119.العزاوي ،محمد عبد الوهاب ، 2001، متطلبات نظام إدارة الجودة الجامعية وفقا للمواصفة العالمية ISO 9001:2000 المنتدى الفكري العربي الأول (المواصفات العالمية للجامعات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، العراق

120.العشيري،مصطفى ، وآخرون ، 2003، تخطيط العمل والتحكم فيه برنامج شراكة المؤسسات الخاصة بشمال أفريقيا والشرق الأوسط .

121.عصام الدين نوفل عبد الجواد ، 1999، ضبط الجودة الكلية وتطبيقاتها في مجال التربية ، مجلة التربية ، مركز البحوث التربوية ، العدد 30، السنة التاسعة، يوليو، الكويت.

122.عصام الدين نوفل عبد الجواد ، 2000، ضبط الجودة ، المفهوم ، المنهج ، الآليات والتطبيقات التربوية ، مجلة التربية ، مركز البحوث التربوية ، ع33، السنة الخامسة عشر، الكويت.

123.عقليي،عمر وصفي ،2008، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، ط2 ،دار وائل ، عمان ، الأردن .

124.العلاونة ، عمار ، 2002، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستوى تطوير البرمجيات ، دراسة ميدانية في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الأردن .

125. العلي ، عبد الستار ، 2008، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة ، عمان .

126.عليمات ، صالح ناصر ،2008، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ،التطبيق ومقترحات التطوير ، دار الشروق ، عمان ، الأردن .

127.العمري ، هاني ، 2002، منظور الجودة في قطاع التعليم ، المنهجية والتطبيق ، المجلس السعودي للجودة ، السعودية.

128.عناية محمد خضير ،2007، واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها ، رسالة

ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .

129.العنزي، سعد علي حمود، وعلي رزاق جياد العابدي،2009، دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي المتميز ، دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، م 15،ع 56، العراق.

130عيسان ، صالحة عبد الله ، وآخرون ، 2007، اتجاهات حديثة في التربية ،ط1، دار المسيرة ، عمان ، الأردن.

131.عيسوي ، عبد الرحمن ، 1989، تطوير التعليم الجامعي العربي، دراسة حقلية ، منشاة المعارف ، الإسكندرية ، مصر .

132.الغنام ، محمد احمد،1976 ،تجديد الإدارة ، ضرورة ستراتيجية لتطوير النظم التربوية في البلدان العربية ، التربية الجديدة ، ع ، 8، السنة 3، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في البلاد العربية ، بيروت ، لبنان .

133.الفارس ، سليمان خليل ، وآخرون ، 2000، إدارة الموارد البشرية ، الأفراد، منشورات جامعة دمشق، سوريا.

134.فؤاد احمد حلمي ونشأت فضل شرف الدين ،1998، مفهوم الجودة الشاملة بالتعليم الثانوي ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر،ع276، مصر.

135.قاسم نايف علوان (2005) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000 دار الثقافة، لبنان.

136.القحطاني،سالم سعيد ،1996، التطوير الإداري ، المفهوم والمداخل والأساليب ، تقرير ندوة وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .

137.قدار ، طاهر رجب ، 1998، المدخل الى ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000 دار الحصاد ، دمشق ، سوريا.

138.القرعان ، احمد محمد ، 2004، تطوير أنموذج لقياس درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن

139.القريوتي ، محمد قاسم ، 2001، مبادئ الإدارة ، النظريات والعمليات والوظائف ، دار وائل، عمان ، الاردن.

140.القزاز ،إسماعيل إبراهيم،2010،تدقيق أنظمة الجودة مع الترجمة العربية للمواصفة ISO 19011:2002 ، ط1،دار دجلة عمان ، الأردن .

141.القزاز ،إسماعيل إبراهيم ، وآخرون ،2009، six sicma وأساليب حديثة في إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة، ط1، عمان ، الأردن.

142. القزاز ، إسماعيل إبراهيم ،2009، التطبيق العملي للمواصفة Iso 9001:2008 مع ملحق الترجمة العربية للمواصفة ، دار دجلة ، عمان .

143. القزاز ، إسماعيل إبراهيم ،وعادل عبد الملك ، 2004، التقييم الذاتي وعملية التحسين المستمر بموجب إرشادات مواصفة iso 9004:2000، مكتب المشهداني للطباعة، بغداد .

144.القزاز ، إسماعيل إبراهيم ، وآخرون ، 2001، متطلبات التطبيق العملي لمواصفة الايزو ISO 9001:2000 لنظام إدارة الجودة ، مكتب الأشقر للطباعة ، بغداد ، العراق .

145.قضايا ادارية ،2006، الجامعات العالمية العشر الاولى ،ع 34، 1 تشرين الأول ، سوريا.

146.كارلو، كاثرين ، *2010*، ورشة العمل بشان عمل مكتب التقييم وضمان الجودة النوعية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / إقليم كردستان ، بالتعاون مع جامعة ابلاشيان الأميركية *Appalachian state* جريدة المدى،ع *1906* في *16/9/ 2010*، العراق.

147.الكناني ، صبيح كرم، *2005* ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية/ ابن الهيثم/ وابن رشد/ جامعة بغداد ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية/ ابن الهيثم/ جامعة بغداد.

148.الكناني ، كامل *2007*،التربية والتعليم آليات عمل ستراتيجية الإصلاح الاقتصادي ، المؤتمر العلمي لإصلاح النظام التربوي التعليمي في العراق *17-19* نيسان *2007* بغداد ، المركز العراقي للدراسات الستراتيجية ، العراق .

149.الكناني ، كامل ،*2008*، استقلالية الجامعات دراسة في اللامركزية الإدارية للجامعات ، منظمة النخب والكفاءات العراقية ، العراق .

150.كوش، هيو ،*2002*، إدارة الجودة الشاملة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها، ترجمة طلال بن عايد ، معهد الادارة ، الرياض، السعودية .

151.كوهن ، ستيفن ،وروනالد ستباك براند ،*1997*، إدارة الجودة الكلية في الحكومة دليل عملي لواقع حقيقي ، ترجمة عبد الرحمن الهيجا، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

152.الكيلاني، ماجد عرسان، *2008*، التربية والعولمة ، مركز الناقد الثقافي، دمشق ، سوريا .

153.مارش، جرن،*1997*، أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء. ج*3* تعريب عبد الفتاح السيد، مركز الخبرات المهنية للإدارة الجيزة، القاهرة، مصر.

154.ماضي، محمد توفيق ،*1995*، إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل ، دار المعارف ، مصر.

155.ماهوني ، فرانسيس وثور ، كارل جي *2000* ثلاثية إدارة الجودة الشاملة ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي،ط*1* ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر.

156.مبارك ، احمد عوض ، *2001*، تصميم أنموذج تكاملي لتقويم نظامي إدارة الجودة والبيئة وفقا لمتطلبات المواصفتين *ISO 9001&ISO 14001* دراسة حالة في الشركة اليمنية لصناعة السمن والصابون ،أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .

157.محسن ، علي عطية ، *2008*، الجودة الشاملة والمنهج ، دار المناهج ، عمان ، الأردن.

158.محمد عبد الغني حسن ، *1996*، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، ط*1*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

159.مراد صالح مراد ، *1999*، مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي المصري ، مؤتمر تطوير التعليم الجامعي ، رؤية لجامعة المستقبل ، جامعة القاهرة ، *22-24* مايو .

160.مكتب التربية العربي لدول الخليج ، *1984*، امة معرضة للخطر، ترجمة يوسف عبد المعطي ، مطبعة مكتب التربية العربي ، الرياض، السعودية.

161.ملحم، سامي محمد، *2002*، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ط*1*، دار المسيرة ، عمان ، الأردن .

162.ملكاوي ،فتحي حسن ، *1990*، نحو بناء نظرية تربوية إسلامية معاصرة ، دار زهران ، الأردن .

163.منى مؤتمن عماد الدين ،2004، التربية والتعليم في البلاد العربية من منظور مستقبلي في ضوء العولمة والمعلوماتية وعالمية المعرفة ، وزارة التربية والتعليم ، الأردن.

164.المنصور ، ياسر الحاج رشيد، 1997، ادارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الأردني ، دراسة ميدانية مقارنة ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

165.منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة ، 2008، التعليم الجامع : طريق المستقبل ، المؤتمر الدولي للتربية ، الدورة الثامنة والأربعين ، اليونسكو .

166.المنظمة العربية للمواصفات والمقاييس، 1985، التقييس، ط1 ، الأمانة العامة للمنظمة العربية للمواصفات والمقاييس ، مصر.

167.مور ويليام ل وهربرت مور (1991) حلقات الجودة تغيير انطباعات الأفراد في العمل ،ترجمة زين العابدين بن عبد الرحمن الحفظي ،مراجعة سامي علي الفرس ، الرياض ، معهد الإدارة ، السعودية .

168.نجدة إبراهيم سليمان ،2002، رؤية مستقبلية لتكامل الجودة والالتحاق وتحقيق جودة التعليم في التعليم العالي في مصر .

169.نجم، نجم عبود، 2003،إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، دار وائل ، ط1،عمان ، الأردن .

170.نظمي نصر الله ،1999 ،الايزو 9000 ، خطوة جديدة على الطريق لتطوير المنظومة الإدارية ،مطابع الأهرام التجارية ، قليوب ، مصر .

171. النعيمي ، محمد عبد العال ، وآخرون ، 2009، إدارة الجودة المعاصرة ،دار اليازودي ، عمان، الاردن .

172.نور الله ،كمال ،1992، ادارة الموارد البشرية ، سلسلة دليل القائد الاداري (3) ط1 دار طلاس ، دمشق ، سوريا.

173.النيادي ، حمد علي حليس ،1999 تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك ،الأردن

174.وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2009، دليل ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي وفق معايير اتحاد الجامعات العربية ، (مرفق بكتاب الوزارة ذي العدد231 في 12/6/ 2009، العراق .

175.وهبة ، نخلة ،2003، مسألة النوعية في التربية، الجودة ، الناشر نخلة وهبة ، بيروت ، لبنان.

176.هاشم، صالح، 2008،محاضرة الأمين العام لاتحاد الجامعات العربية في الملتقى السادس عشر لتبادل عروض تدريب طلاب الجامعات العربية ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .

177.هل، شارلز، جونز، جاريت، 2001، الإدارة الستراتيجية : ج1 (مدخل متكامل) ، ترجمة محمد رفاعي محمد ، وآخرين ،دار المريخ ، الرياض ، السعودية .

178.همام عبد الغفور ، 2002، الجودة والنوعية لتطوير التعليم والبحث العلمي ، مجلة تنمية الرافدين ، ع68، العراق .

179.همشري ،عمر احمد ،2007،مدخل إلى التربية ، دار صفا ، عمان ، الأردن .

180.الهواري ، سيد ، 1976، الادارة ، الاصول والاسس العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ،مصر.

181.يوسف سيد محمود،2009، رؤى جديدة لتطوير التعليم الجامعي ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، مصر.

182.اليونسكو ، 1982، تطبيق منهج تحليل النظم على أساليب التعلم والتعليم ، مجلة التربية الجديدة ، ع 26.

183.اليونسكو، *1995*،بحث سياسات التغيير والنمو في مجال التعليم العالي ، مطابع اليونسكو ، فرنسا .

184. اليونسكو ، *1996*، المواد التدريبية في الإدارة التربوية على المستوى المحلي ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1.Arriff& other,2002 , *Designing best practices for teaching & learning using a quality management system frame work the iso 9001:2000* Approaches .

2.Beaumont,L.R.,2002,*ISO 9001:The standard Interpretation* , Middletown ISO Easy

3.Bergman,Bo& Bengt,Klefs jo.1994,*Quality from customers needs to customers satisfaction* . Sweden McGraw- Hill Book company

.4Best,j.w.,1981,*Research in Education* 4th ed Englewood cliffs,N. prentice Hll,Inc.4.

5.Biggs, 2001, *the reflective institution* : assuring & enhancing the quality of teaching & learning higher

6.Billing sley ,Gordon , 1984, Curriculum Delphi techniqueaids curriculum planning journalism Educator vol,39,no.2.

7.Bogues ,G,& Saunders, R.L. ,1992, *the evidence for guality* : stenghthening the test of academic & administrative effectiveness san Francisco jossey - bass.

8.Bradley ,Michael 1994 *Starting total quality management from iso 9000 TQM* magazine , vol,6,no,1.

9.Bruce ,A.C.& Gerald ,A.M,,1994,*Sixth international Conference on Assessing Quality in Higher Education* . Hong Kong

10.Cameron ,k.,1984, *the effection of ineffectiveness research in orqanizational* behavior CB.JALpress.1

11.Chaffee ,E,and sheer,A.1992, Quality Transforming postsecondary Education, cupa – journal.Vol,43,No.21.

12.Charif , Hassan & jalal , ferhangk, 1995, total quality management & iso 9000 for small & medium – scale enter prises seminar on industrial strategies &policies under conditions of goal & regional changes , Bahrain 20 – 23 nov.

13.Daniel, Seymour ,T.,1991,Total quality management on compus : what the pioneras are finding research technical American association for higher education U.S.A.

14.Diana G.,Oblinger & Anne – lee Verville , 1998, What Bussiness wants from higher education ORYX press ,phoenix , Arizona .

15.Durand , lan ,& Comair ,G.H,.1997 ,the future of iso 9000 standards Quality system up date

16.El- tawil Anwar 1996 Role of iso in improving Quality in developing countries seminar on total Quality management

17.Francis ,Buttle ,1997,ISO9000 markting motivations & Benefits international journal of quality & Reliability management vol.14,no.9

18.Fritz ,susan , 1993,A, quality Assessment using the Buldrige criteria : Non – Academic service units in alarge university , Lincoion vebreak.

19.Fuento & others 2004 ISO 9000 based quality assurance international journal of quality & Reliability management vol .20.no.6

20.Goult ,2001,intrducation to iso 9001:2000 hand book 1st ed. The Victoria group , U.K.

21.Hartly, H.,1964, Linitation of systems Analysis ,phi Delta Kappan No.1.

22.Hiezer , J.,Render ,B.,1996,Producation & operation management 6th ed.prantic hall inc.USA

23.Hill,Terry,1993,Essence of operation management 1st ed prentice – Hall international ,inc.

24.Ho, Samuel ,k,m, 1994, *is the iso 9000 series for total quality management* international journal of quality & Reliability management vol .5, no.10

25.International organization for standardization,2000, *iso 9000: Quality management system Requirements* ,3rd ed, Geneva

26.(IWA)international work Quality management system, 2004, *Guidelines for the application of iso 9001 in education* .

27.Karapetrovic , stanislay, 1998,*Quality assurance in the university system (ISO9001)*CANADA The university of manitopa unpublished ,PH.D Thesis.

28.krajewski. L. and ritzman l, 1999.*operation manager strategic and analysis* 5th ed Addison Wesley publishing co.

29.Krone,R,M,1980, *system Analysis and policy sciences* , John willy &sons ,new York

30.Lewis,G.Ralph&Douglas H.1994,T*otal Quality in Higher Education* florida : st lucie

31.Makridakis, s, & wheel,1978, *wright Forecasting methods & Applications* ,N.Y: jhon wiley & sons

32.Marquardt Donald ,1997, B*ackground &development of the iso 9000 Quality* system marqualdt update april

33. Micheal,.m.& Rondey ,m., 1999, *life after iso 9000 & total quality management on small Businessin northern Ireland* .

34.Mullen ,Janet .A, 1996, *AN Examination of Quality improvement initiatives in higher education* , U.S.A ,The Arizona state University , unpublished DP,A,Thessis

35. Pearmain,T,1997,Q*uality &Environmental Management Iso 9000 and Iso 14000* Resour Regional Training Seminar Amman ,March

36.Praxiom Reseach Grouplimited 2002 ISO 9001:2000 Translated into plain English Alberta ,canda

37.Rothery,briary ,1996, iso 9000, 2nd London,Rothery Gower publishing ltd.

38.Russell Robertas . & Taylor III Bernard w. 1995,Prodaetion & operation management focusing on quality and competitiveness 1st ed new jersey,prentice hall,inc

Sara ,Lawrence,1993.Light – foot good high school ,new York . .39

40 .sadgrve , kit 1995, iso9000 IBS 5750 made casy 2nd ed lodon kogan page

41. S. karapetrovic & D.Rajamani & w. will born, 1997, the university manufacturing system iso 9000 & Accreditation issues . intj. Engng ed. Vol .13,no.31. prentel in Great Britain

42 .Sallis ,J.W.,1993, Causing quality in university pulnam publishing group newyourk

43.Sanyal ,B.C.,1998, Innovations in university management 1st ed UNESCO , Paris

44.Science & Engineering policy studies unit ,1994,UK Quality management policy option SEPSU policy stady 10,Royal society & Royal Academy of Engineering

45. Schroedor Rger., 2007, Operation management conteinporary concept & cases, newyork MC Graw hill companies inc.

46.sims ,& Ronland R. Sims 1995 ,Total quality management in higher education : is it working why or why not ?U.S.A.,West port ,conn.:praeger.

47.Special Report 2002 feed back on is09001: 2000 iso management systems

48.Staley ,Gordon, Reynolds ,1995,performance indicators & quality review in Australian universities in higher education research & development vol.4 ,no.2

49.Stephens ,kenmeths.1997, Quality system & total quality , Aseptic pharmacentied manufacturies 11 march

50.Sun ,2003, total quality management iso 9000 certification & performance improvement ,international journal of quality & Reliability , management ,vol.17,no.2

51.Taylor ,W.,A.,1995,Organizational differences in iso 9000 implementation practices international journal of quality & reliability management 7/12

52.Thelen ,mary j. 1997, interating process improvement ISO 9000 & TQM in SITA Research &Development in TQM Magazine vol.9 ,no.4

53.T.S.Raghunthan ,& others 1997, A comparative study of Quality practices : USA , China , & India industrial management & data system 97/5

54.Tunnermaan,c.,1996,Anew vision of higher , higher Education policy vol9,no.1

55.Unesco ,1992,Educational Developments in Belgium ,International Conference on Education (ice)43rd session Geneva

56.Unesco, 1998, Higher Education in the Twenty – first century vision Action Arab 2-5march esawn of xxist century

57.Waldo,D.,1964,Comparative pub Administration ,op cit .

الانترنيت

58.http: www.manhal .net articles . php? Ection = show & id ,p: 1-2

متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الايزو ISO 9001 في الجامعات

ت	المتطلبات
1	تعمل إدارة الجامعة على أن تكون رسالتها واضحة ومعروفة لكل العاملين والمستفيدين
2	تتسم ستراتيجيات الجامعة بالمرونة لمواجهة التغيرات في مطالب المستفيدين وتوقعاتهم.
3	تعزز الأنظمة والقوانين واللوائح مكانة الجامعة .
4	تتوافر للجامعة المتطلبات البشرية والمادية للوفاء بمعايير الجودة .
5	تحديد الهدف الرئيس للجامعة بخدمة المستفيدين ورضاهم .
6	تؤمن إدارة الجامعة بان الجودة عملية مستمرة ودائمة لمواجهة المنافسة عن طريق رضا المستفيد
7	يعكس الهيكل التنظيمي للجامعة العلاقات المتناسقة بين مستويات أقسامها وكلياتها
8	يؤسس الوصف الوظيفي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
9	تحديد حجم العمل وتوزيعه بهيكلية فعالة ومتوازنة
10	تتطلب الجودة توافقا بين المؤهلات الشخصية وطبيعة العمل المكلف به العاملون .
11	تحترم القيادات الجامعية الأداء المتميز لمنتسبيها .
12	تحرص إدارة الجامعة أن تكون ادوار العاملين متكاملة ومتناسقة
13	تقوم الجامعة بمسح حاجة السوق من التخصصات المطلوبة.
14	تعمل إدارة الجامعة على توضيح سياستها بما يحقق حاجات الطلبة
15	تؤمن إدارة الجامعة بان تحقيق الجودة هي مسؤولية مشتركة يتحملها الجميع .
16	تشارك منظمات المجتمع المدني بتقويم أداء الجامعة وتعزيز جودة مخرجاتها
17	تسعى إدارة الجامعة إلى تجويد أدائها عن طريق إدامة العلاقات مع منظمات الجودة الإقليمية والدولية .
18	تهتم أدارة الجامعة بنشر ثقافة الجودة وأهمية اعتماد معاييرها بين جميع العاملين في الجامعة.

ت	المتطلبات
19	تعتمد إدارة الجامعة دمج الوظائف الإدارية والفنية المتشابهة .
20	تضع إدارة الجامعة إجراءات عمل تساعد على تنفيذ الجودة في وحداتها بنحوٍ متكامل .
21	تعتمد إدارة الجامعة تقنيات متقدمة لتطوير العمل وتسهيل الأداء .
22	تعمل إدارة الجامعة على توسيع قاعدة المعلومات في الكليات والأقسام التي تفي بمتطلبات اتخاذ القرارات .
23	تتيح إدارة الجامعة الفرصة لتطبيق الأفكار المبدعة لتطوير العمل.
24	تعتمد إدارة الجامعة دعم البحوث لتعزز جودة التعليم وتناغمه مع التطور العالمي
25	تتناسق أهداف الجودة مع سياسة الجودة وعمليات التحسين المستمر
26	تعتمد إدارة الجامعة التكامل بين التخطيط الستراتيجي والتناسق بين الخطط الطويلة والمتوسطة والقصيرة المدى .
27	تتواصل أجهزة التخطيط والتنفيذ للتأكد من أن التنفيذ يتم بنحوٍ صحيح .
28	تعتمد إدارة الجامعة أنموذجاً يجمع بين التخطيط الهيكلي والوظيفي لتحقيق التغيير الذي يفضي إلى الجودة .
29	تتبنى إدارة الجامعة نمط التخطيط بالمشاركة
30	تعتمد إدارة الجامعة معايير الجودة في تصميم الأبنية الجامعية التي تتوافر فيها الفضاءات والمختبرات ومصادر المعلومات
31	تحدد القوانين والأنظمة المسؤوليات والصلاحيات المطلوبة لعمل الكليات والأقسام الأكاديمية.
32	تحتفظ إدارة الجامعة بسجلات دقيقة لعملياتها الإدارية والعلمية والفنية
33	تقوم إدارة الجامعة بتعريف كلياتها وأقسامها بما حققته من جودة وملاءمة في مخرجاتها .
34	توثق النجاحات وسبل تعزيزها والمعوقات وسبل معالجتها .
35	تعزز إدارة الجامعة علاقاتها مع مؤسسات الدولة كافة عن طريق (المكاتب الاستشارية ،والمشاريع المشتركة).

ت	المتطلبات
36	تعتمد أدارة الجامعة نظاماً قياسياً لمستوى الروح المعنوية للعاملين .
37	تعتمد إدارة الجامعة نظام تحفيز للإداريين والتدريسيين بما يدفعهم للإبداع والتميز والابتكار .
38	يتميز الجهاز المالي والإداري بالكفاءة لترشيد الإنفاق وضبط الرقابة والصرف .
39	تحرص إدارة الجامعة على انجاز الأعمال بطريقة صحيحة من المرة الأولى .
40	تنمي إدارة الجامعة مواردها ذاتيا عن طريق المشاريع المشتركة مع القطاعين العام والخاص .
41	يقدم قسم الجودة التقارير عن واقع الجودة والملاءمة في الأقسام العلمية والكليات .
42	توافر نظام معلومات لتبادل وتداول البيانات والمعلومات وتدفقها بين مستويات الجامعة أفقيا وعموديا .
43	تعتمد إدارة الجامعة نظام معلومات يرصد حاجات سوق العمل .
44	توصيف تعاقب العمليات التعليمية والتفاعل بينها بما يحقق جودة المخرجات وملائمتها.
45	تهتم إدارة الجامعة بتحديث دليل الجودة بنحو دوري على وفق معطيات الواقع .
46	تحرص إدارة الجامعة على تدقيق الوثائق والمصادقة عليها قبل إصدارها .
47	استبعاد الوثائق الملغاة لأسباب قانونية وحفظها كمعلومات للرجوع إليها عند الحاجة
48	تضع إدارة الجامعة آلية لتسهيل الرجوع للوثائق عند الحاجة إليها .
49	تعزيز الرقابة على مصادر تجهيز السجلات لضمان جودتها وكفايتها.
50	إتلاف السجلات التي تتجاوز المدة الزمنية المحددة للاحتفاظ بها
51	تتمتع السجلات بدرجة كافية من الصدق والموثوقية .
52	تحث إدارة الجامعة على جودة مخرجات التعليم الثانوي ؛ لأنها مدخلات للتعليم الجامعي
53	تتبنى إدارة الجامعة الإصلاحات التي تؤدي إلى تحسين نوعية المدخلات .
54	تتسق إجراءات القبول مع رسالة الجامعة وستراتيجياتها.
55	تعمل الجامعة توزيع الطلبة بين التخصصات المختلفة في الجامعة بدقة وموضوعية .

ت	المتطلبات
56	تناسب أعداد الطلبة المقبولين في الكليات مع إمكانيات الاستيعاب على وفق معايير الجودة
57	تعتمد سياسة القبول على ميول الطلبة وقدراتهم.
58	تعتمد الجامعة برامج خاصة لرعاية المبدعين والمتفوقين .
59	تمتلك الجامعة الوسائل التي يحتاج إليها ذوو الحاجات الخاصة .
60	يتم تفويض الكليات وأقسامها الصلاحيات الكافية لوضع خطط قبول الطلبة وفق نظام إدارة الجودة.
61	تتوافر برامج تحسين عمليات إعداد الطالب علميا ومهنيا .
62	تطوير العمليات التعليمية على وفق متطلبات تخصص الطلبة بما يحقق المخرجات على وفق معايير الجودة .
63	تلتزم إدارة الجامعة بقواعد الصحة والسلامة المهنية وتعليماتها لحماية العاملين من أخطار العمل .
64	تعتمد إدارة الجامعة معايير واضحة لاختيار العاملين بما ينسجم ومتطلبات الجودة .
65	توافر إدارة الجامعة الضمان الاجتماعي والصحي لرعاية العاملين .
66	توافر البيانات والمعلومات المطلوبة عن إعداد الموظفين ومؤهلاتهم وخبراتهم وخلاصة خدماتهم .
67	تعتمد إدارة الجامعة منظومة قيم مبنية على الإخلاص والشفافية وتكافؤ الفرص .
68	تتوافر برامج التدريب والتأهيل بما يحقق الكفاءة والجودة .
69	يتم تقويم فاعلية برامج التدريب والتأهيل الخاصة بتحسين الجودة .
70	تضع إدارة الجامعة آلية لتعريف منتسبيها مستوى أدائهم في تحقيق أهداف الجودة
71	تعتمد إدارة الجامعة اجتياز دورات التعليم المستمر بنظام إدارة الجودة معيارا في الترقية للمناصب القيادية .
72	تشجع إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس الالتحاق بإجازات التفرغ العلمي في جامعات عالمية .
73	تحتفظ إدارة الجامعة بالسجلات الخاصة بالشهادات والخبرات وبرامج التدريب.

ت	المتطلبات
74	تشرك إدارة الجامعة العاملين من التدريسيين والإداريين في الندوات والمؤتمرات الخاصة بالجودة .
75	تعمل إدارة الجامعة على توفير المختبرات والورش والأجهزة وصيانتهاعلى وفق معايير الجودة.
76	تعتمد إدارة الجامعة معايير الجودة في توفير برامج خدمات الصيانة.
77	تيسر إدارة الجامعة خدمات النقل والاتصالات وفقا لمتطلبات نظام إدارة الجودة .
78	توافر المكتبات ومختبرات الحاسوب والبرمجيات وشبكات الاتصال وفقا لمعايير نظام إدارة الجودة .
79	تطوير المناهج الدراسية وتحديثها لتلائم متطلبات سوق العمل على وفق معايير الجودة.
80	التركيز على استعمال الحاسوب واعتماد تكنولوجيا المعلومات في التدريس والبحث العلمي.
81	وضع الأهداف التي تراعي حاجات الطلبة العلمية.
82	تحدد الجامعة المتطلبات العلمية لتخرج الطلبة على وفق معايير الجودة وحاجة السوق من التخصصات المطلوبة
83	تمتلك إدارة الجامعة مكتب متابعة تقويم أداء الخريجين في حقل العمل .
84	تعتمد الجامعة برنامجا بالثقافة العامة وترسيخ القيم الأخلاقية عند الطلبة .
85	توافر إدارة الجامعة أقساماً داخلية ملائمة لسكن الطلبة.
86	تهتم إدارة الجامعة ببرامج تنمية الهوايات الخاصة بالطلبة .
87	تتجه الجامعة لاعتماد نظام المقررات الدراسية .
88	تعتمد إدارة الجامعة التقنيات الحديثة في الرقابة على جودة التعليم .
89	تعتمد إدارة الجامعة التغذية الراجعة للإسهام في تحسين العمل وتطويره
90	تتوافر نظم معلنة وموضوعية لتقويم الطلبة .
91	تتنوع أدوات القياس الخاصة بأداء العاملين .

ت	المتطلبات
92	توافر معايير واضحة لاختيار عضو هيئة التدريس بما يحقق أعلى جودة في الأداء.
93	توافر قواعد واضحة وقانونية للانضباط والمحاسبة .
94	تعتمد إدارة الجامعة معايير ضبط ملائمة لآداب وأخلاقيات المهنة .
95	تمتلك الجامعة بنك الأسئلة والاختبارات العلمية لتخصصات الجامعة كافة
96	تحرص إدارة الجامعة على فحص نماذج من الأسئلة والدفاتر الامتحانية .
97	يترك للأقسام مرونة مناسبة لتحديد توقيتات إجراء الامتحان
98	تضع إدارة الجامعة آليات لمعالجة تسرب الطلبة ورسوبهم
99	تستطلع إدارة الجامعة رأي الطلبة بالمناهج الدراسية
100	يشارك الطلبة في تقويم أساتذتهم على وفق استمارات موضوعية ودقيقة .



نظام إدارة الجودة

الايزو ISO

مدخل لتحسين أداء الجامعات

الأردن – عمان
وسط البلد – مجمع الفحيص
هاتف : 877 4655 6 962+
فاكس : 875 4655 6 962+
خلوي : 494 5525 79 962+
ص.ب : 712577
Dar_konoz@yahoo.com
info@darkonoz.com



دار كنوز المعرفة العلمية
للنشر والتوزيع

